

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

**INNOVAATIOTOIMINNAN ORGANISOINTI  
FINANSSIRYHMÄSSÄ**  
– Case OP Ryhmä

Vakuutustiede  
Pro gradu -tutkielma  
Toukokuu 2015  
Tekijä: Juho Laine

Ohjaaja: Olli-Pekka Ruuskanen

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu: vakuutustiede
Tekijä:	LAINE, JUHO
Tutkielman nimi:	Innovaatiotoiminnan organisointi finanssiryhmässä – Case OP Ryhmä
Pro gradu -tutkielma:	108 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Toukokuu 2015
Avainsanat:	Innovaatiot, innovaatiotoiminta, innovaatioprosessi, organisoituminen, organisaatorakenne, vahinkovakuuttaminen, finanssiryhmä

---

Tutkielman tavoitteena on tutkia, miten innovaatiotoiminta tulisi organisoida suomalaisessa vakuutus- ja pankkipalveluita tarjoavassa finanssiryhmässä, jotta edellytykset innovaatioiden syntymiselle ja implementoinnille olisivat mahdollisimman suotuisat. Tutkielma on tapaus-tutkimus kohteenaan kotimaisen vakuutus- ja pankkitoiminnan markkinajohtaja OP Ryhmä.

Innovaatiotoiminnan johtamisella ja innovaatioilla pyritään kestäväan kilpailuetuun ja yrityksen ansainnan lisäämiseen joko saavutetun kustannusedun tai hintapreemion myötä. Menestyksekkään innovaatiotoiminnan johtamisen keskiössä on yrityksen organisoituminen innovaatiotoimintaa varten. Tällöin mielenkiinnon kohteena ovat innovaatiotoiminnan edistämiseksi tehdyt ratkaisut organisaatorakenteissa, järjestelmissä ja avainhenkilöissä. Innovaatiotoiminnan organisoinnin laajuus, tarve ja muoto muuttuvat innovaatioprosessin edetessä innovaatioiden syntymisestä niiden implementointiin. Tutkimusongelmaa lähestytään tarkastelemalla edellä mainittuja yrityksen sisäisiä tekijöitä innovaatioprosessin eri vaiheissa.

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista analyysiä ja empirian aineisto on hankittu puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Tutkimusote on konstruktiivinen ja mallintava, joskin ilman mallin implementointia ja testausta. Otteessa on piirteitä kehittämistutkimuksesta. Tutkielman tavoitteeseen pääsemiseksi luodaan teoriaan ja kotimaiseen finanssitoimialaan sidottu mallinnus. Verrattaessa mallinnusta teemahaastattelun perusteella kartoitettuun kohderyhmän innovaatiotoiminnan organisoinnin nykytilaan saadaan selvitettyä, miten kohteen innovaatiotoiminnan organisointia tulisi mahdollisesti kehittää.

Tutkimuksen tuloksena konstruointiin teorian pohjalta kontekstiin soveltuva malli innovaatiotoiminnan organisoinnista suomalaisessa finanssiryhmässä. Verrattaessa mallinnusta OP Ryhmän organisoitumiseen havaittiin useita yhtäläisyyksiä, joten innovaatioiden systemaattiseen tuottamiseen on jatkossa edellytykset. Tämän mahdollistaa vuonna 2011 ryhmään luotu ja käyttöön otettu innovaatiokyvykkyyden strategia ja innovaatiotoiminnan kehittämisessä otetut oikeansuuntaiset askeleet kohti monimuotoista organisaation rakentumista. Kehitettävää löytyi erityisesti järjestelmistä, kuten viestinnän väylistä ja päätöksenteon mittareista. Hajottavat ja radikaalit innovaatiot vaativat ryhmältä vielä uudenlaisten ajatusmallien ja investointihankkeiden erilaisten kriteerien oppimista ja rohkeaa toteuttamista.

Finanssialan toimijat ovat viime vuosina kohdanneet digitalisaation mukanaan tuoman murroksen, joka on pysyvästi muuttanut koko toimialan kilpailukentän. Alan toimijoiden on välttämättä vastattava jatkuvan muutoksen mukanaan tuomiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Edellytykset menestykselle myös tulevaisuudessa riippuvat yritysten kyvystä innovoida.

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1 Tutkielman taustaa	1
1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimusongelmat	5
1.3 Tutkielman rajaukset ja keskeiset käsitteet	7
1.4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	9
1.5 Tutkielman lähestymistapa, tutkimusote ja sen toteutusvaiheet	11
1.6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	14
1.7 Kirjallisuuskatsaus ja aikaisemmat tutkimukset	18
1.8 Tutkielman rakenne	26
<b>2 INNOVAATIOTOIMINNAN JOHTAMINEN</b>	<b>28</b>
2.1 Innovaatiot ja innovaatiotoiminta	29
2.2 Innovaatioiden luokittelua	30
2.3 Edelläkävijän ongelma ja luova tuho	32
2.4 Innovaatioprosessi innovaation syntymisestä sen implementointiin	36
2.5 Innovaatiot ja tuote- ja palvelukehitys	39
2.6 Tiedon ja oppimisen tärkeys innovaatiotoiminnalle	42
<b>3 INNOVAATIOTOIMINTAA EDISTÄVÄ ORGANISOITUMINEN</b>	<b>43</b>
3.1 Organisaation käsitteestä ja organisaatioteorioista	44
3.2 Organisaatorakenne	45
3.3 Innovatiivinen ja innovaatiokykyinen organisaatio	46
3.4 Innovaatiotoimintaa edistävät erityiset organisaatorakenteet	49
3.5 Innovaatiotoimintaa tukevat järjestelmät	52
3.6 Avainhenkilöt innovaatiotoiminnan edistämisessä	53
<b>4 FINANSSIALAN ERITYISPIIRTEITÄ</b>	<b>56</b>
4.1 Pankin liiketoimintamalli	57
4.2 Vakuutusyhtiön liiketoimintamalli	58
4.3 Vakuutusyhtiön riskit ja niihin varautuminen riskienhallinnalla	60
4.4 Sähköinen liiketoiminta ja palveluliiketoiminta	61
4.5 Luottamusliiketoiminta	64

<b>5 INNOVAATIOTOIMINNAN ORGANISOINTI OP RYHMÄSSÄ</b>	<b>65</b>
5.1 OP Ryhmä	65
5.1.1 Yleinen esittely ja omistusrakenne	65
5.1.2 Keskusyhteisön rooli ryhmässä	67
5.1.3 Toiminnan olennainen tehostaminen	67
5.2 Aineiston kuvaus	68
5.3 OP Ryhmän innovaatiotoiminnan taustaa	69
5.4 Innovaatiotoimintaa edistävät organisaatorakenteet OP Ryhmässä	72
5.5 Innovaatiotoimintaa tukevat järjestelmät OP Ryhmässä	77
5.6 Avainhenkilöt innovaatiotoiminnan edistämisessä OP Ryhmässä	81
5.7 Keskeiset tulokset ryhmän organisoitumisessa ja sen kehittämisessä innovaatioita edistäväksi	82
 <b>6 YHTEENVETO</b>	 <b>86</b>
6.1 Tutkimusongelmiin vastaaminen ja johtopäätökset	86
6.1.1 Suositeltava innovaatiotoiminnan organisointi finanssiryhmässä	87
6.1.2 OP Ryhmän innovaatiotoiminnan organisointi ja sen kehittäminen	92
6.2 Tutkielman arviointia	93
6.3 Tutkielman käytännöllinen soveltamisala ja teoreettinen kontribuutio	95
6.4 Lopuksi	96
 <b>LÄHTEET</b>	 <b>98</b>
<b>LIITE 1: Puolistrukturoidun teemahaastattelun kysymykset</b>	<b>109</b>

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1	Liiketaloustieteen tutkimusotteet	12
Kuvio 2	Innovaatiotoiminnan ansaintaketju	16
Kuvio 3	Tutkielman teoreettinen viitekehys	17
Kuvio 4	Innovaatiojohtamisen osa-alueet	28
Kuvio 5	Innovaatioiden kategorisointi niiden aiheuttaman muutoksen suuruuden suhteen	31
Kuvio 6	Ryhmäpohjainen ideointi ja sen tulokset innovaatioprosessin alkupäässä	37
Kuvio 7	Analyttisestä tulkitsevaan tuotekehitykseen	41
Kuvio 8	Esimerkki ratkaisuliiketoimintaan soveltuvasta kehitysprosessista	41
Kuvio 9	Pankin liiketoimintamalli	57
Kuvio 10	Vakuutusyhtiön liiketoimintamalli	59
Kuvio 11	Vahinkovakuuttamisen liiketoimintayhtälö ja omistajalle luotu arvo	59
Kuvio 12	OP Ryhmän nykyinen ryhmätason organisaatorakenne ja liiketoiminta-alueet	66

Kuvioiden 4 ja 7 julkaisuun tutkielmassa saatu lupa Tiina Apilolta 29.4.2015.

Taulukko 1	Innovaatioprosessin kriittiset vaiheet, niiden strategiset vaatimukset ja rakenteelliset ratkaisuvaihtoehdot	15
Taulukko 2	Innovaatiotoiminnan edistämisen vaiheet ja niiden syyt AXA Irlannissa	24
Taulukko 3	Organisaation rakennetta määrittävät tekijät ja niiden kuvaus	46
Taulukko 4	Mekanistisen ja orgaanisen organisaation vertailua	48
Taulukko 5	Strategiset tavoitteet ja innovaatioprosessin haasteisiin vastaaminen	50
Taulukko 6	Vahinkovakuuttamisen rahavirrat	58
Taulukko 7	Vakuutusyhtiön riskien luokittelua	60
Taulukko 8	Nykyisestä liiketoiminnasta asiakaslähtöiseen sähköiseen liiketoimintaan	62

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman taustaa

Miksi yritysten tulisi innovoida? Innovointi on ennakoedellytys kestäväen kilpailuedun saavuttamiseen ja sen säilyttämiseen liiketoiminnassa (Afuah 2003, vii; Apilo, Taskinen & Sal-kari 2007, 17) jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Burns & Stalker 1961). Vain sellainen yritys, joka kykenee kilpailuedun säilyttämiseen, voi olla pysyvästi kannattavampi kuin muut toimialan yritykset keskimäärin (Kyläheiko 2006, 1). On jopa ehdotettu, että inno-vaatiotoiminnalla on liikkeenjohdollisena painopisteenä ollut yhtä suuri merkitys 2000-luvulla, kuin kokonaisvaltaisella laadunhallinnalla oli 1970-luvulla, aikaan perustuvalla joh-tamisella 1980-luvulla ja tehokkuusajattelulla 1990-luvulla (Afuah 2003, vii). Nobel-palkittu Stiglitz (2014) on kritisoinut erityisesti teknologisiin innovaatioihin liittynyttä valtavaa innos-tuneisuutta ja edistysuskoa sillä, että on vaikea nähdä niiden konkreettista vaikutusta kansan-tuotteeseen ja ihmisten elämänlaatuun. Yritystasolla innovaatiot ovat kuitenkin kilpailussa selviytymisen elinehto (Apilo & Taskinen 2006, 11).

Innovaatiot ja niiden tarjoama uusi tietämys luovat taloudellista kasvua (Tidd 2006, 3) ja li-säävät yritysten ansaintaa; innovaatioiden avulla yrityksen on mahdollista tarjota tuotteitaan joko kilpailijoita alemmilla kustannuksilla tai pyytää hintapreemiota innovaatioilla diffe-roidusta tarjoomastaan (Afuah 2003, 47). Tällaiseen schumpeteriläiseen innovaatiovoittoon eli keskimääräisen markkinatuoton ylittävään ekstravoittoon pyritään kehittämällä uusia yh-distelmiä nykyisistä resursseista ja [dynaamisista] kyvykkyyksistä (Kyläheiko 2006, 2).

Liikkeenjohdon strategiатыön ja sitä myöten myös innovaatiotoiminnan merkitykset ovat ko-rostuneet merkittävästi tälle vuosikuhannelle tultaessa. Tähän vaikuttaa, että elämme nykyisin tietoyhteiskunnassa ja liiketoiminta on yhä useammalla toimialalla tietointensiivistä. Laajem-pi käsite tälle trendille on globalisaatiokehitys<sup>1</sup> ja tarkemmin sen nykyinen vaihe globalisaatio

---

<sup>1</sup> Globalisaatio 1.0 viittaa ensimmäiseen vaiheeseen, vuonna 1492 Kolumbuksen Amerikan löytöretken myötä alkaneeseen globalisaation suurkauteen. Globalisaatio 2.0 käynnistyy teollisen vallankumouksen myötä 1800-luvun alussa. (Friedman 2007)

3.0 – maailma on muuttunut litteäksi reaaliaikaisen tiedonsiirron, digitalisaation ja teknologisen murroksen myötä (Friedman 2007). Myös Apilo ym. (2007, 16) toteavat innovaatioiden merkityksen kasvun johtuvan globalisaation seurauksista. Vasara ym. (2009, 9, 12) viittaavat aiheeseen suurena siirtymänä: tuotannon ja talouden taustalla on tapahtunut perustavanlaatuisia ja syvällisiä muutoksia, joihin on johtanut siirtyminen globaalisti verkottuneeseen innovaatiotalouteen, jossa innovaatioista ja tietämysvirroista niiden taustalla on tullut keskeinen yritysten kilpailutekijä.

Yritykset ja kokonaiset toimialat, jotka vuosikymmenien ajan ovat toimineet menestyksellä rakentaen menestyksensä jo olemassa olevien toimintojen ja tuotteiden varaan ja niiden jatkuvaan tehostamiseen eli eksploitaatioon, voivat olla nykyisen elinkaarensa päässä. Pelkäämään tuotteiden ja prosessien maltillisiin parannuksiin perustuva menestys on vaarassa, kun vanhojen elinkaarten jatkamisen sijaan tulisi pyrkiä kohti uusia elinkaaria. Tämä johtuu toimialojen rakenteellisesta murroksesta, sillä liiketoimintamallit, toimialarakenteet ja yritysten sisäiset rakenteet ovat häiriyttävän murroksen kohteena. (Lohivesi 2012, 2015) Tällaisissa oloissa pelkkä operationaalinen erinomaisuus (Treacy & Wiersema 1996) ei riitä, vaan vaaditaan systemaattista innovaatiotoimintaa kilpailussa mukana, tai pikemmin edellä pysymiseksi.

Miksi juuri innovaatiotoiminnan organisoinnin tarkastelu on tärkeää? Jo 1970-luvun lopulla havaittiin, että yrityksen kilpailukyky markkinoilla ei riipu vain sen kyvystä lisätä tehokkuutta, vaan myös sen kyvystä olla tehokas ja innovatiivinen samaan aikaan – yritysten tulee siis vastata monesti tyystin toisistaan eroavien eksploitaatio- ja eksploraatioprosessien vaatimuksiin, joka onnistuu parhaiten ambidekstrialla eli monipuolisella organisaation rakentumisella (Abernathy 1978, Benner & Tushmanin 2003, 238 mukaan). Myös Harisalo (2008, 308-309) korostaa monipuolisen rakenteen tärkeyttä organisaation innovatiivisuudelle. Organisaatio- ja strategiatutkijat ovatkin Bennerin ja Tushmanin (2001, 2-3) mukaan voimakkaasti painottaneet organisaatioiden samanaikaista tarvetta sekä hyödyntää nykyisiä kyvykkyyksiä parantamisstrategialla että kehittää uusia kehittämisstrategialla. O'Reilly ja Tushman (2007, 2) esittävät, ettei näiden tarvitse olla toisiaan poissulkevia, kun edellä mainittua organisationaalista ambidekstriaa käytetään dynaamisena kyvykkyytenä yrityksen samanaikaiseen eksploraatioon ja eksploitaatioon. Foss, Lyngsie ja Zahran (2015, 52) toteavat lisäksi, että useat innovaatiotoiminnan tutkimukset osoittavat organisaatorakenteiden tärkeyden innovaatioiden korrelaateina. Tiedetyt rakenteet taas voivat merkittävästi rajoittaa innovaatioita (Rajaniemi 2010).

Innovaatiotoiminnan organisointi vaatii kuitenkin paljon enemmän kuin yksittäisen ryhmän varustamista riittävillä resursseilla ja vapauksilla tavoitella määriteltyä päämäärää. Innovointia varten tulee rakentaa kokonainen ympäristö ja verkosto, jossa huolella muodostetut ryhmät voivat luotettavasti tutkia, priorisoida ja kehittää liudan kasvun mahdollisuuksia. Innovaatiotoiminta on täten tutkimusta ja tuotekehitystä (t&k) laajempaa, sillä hyvin rakennettu innovaatiokoneisto tarkastelee niin ikään esimerkiksi uusia liiketoimintamalleja, luovia rahoitusratkaisuja kuin uuden teknologian hyödyntämistä. Edellä kuvailtu mekanismi, jota voidaan kutsua myös innovaatiodynamoksi tai -tehtaaksi, on innovaatiotoiminnan johtamista strategisesti merkittävänä prosessina, jolla on tarvittavat rakenteet ja järjestelmät tukena tuottaa ja edistää innovaatioita. Mikä tärkeintä, tällainen hiottu ja systemaattinen innovaatiokone tekee sitä toistuvasti ja vuosi toisensa perään, sillä kilpailu vain kiihtyy. (Anthony ym. 2008, 225-226; Anthony 2009; Apilo ym. 2007, 34, 211-215; OECD & Eurostat 1997, 19-24)

Miten innovaatiotoiminnan organisointia voidaan tutkia? Aihetta voidaan lähestyä sekä organisaation yleisen innovatiivisuuden ja innovaatiokyvyn että yrityksen erityisesti innovaatiotoimintaan resursoimien ja rakentamien organisaatorakenteiden, järjestelmien ja avainhenkilöiden kautta. Edellä mainitut ovat avainasemassa sekä innovaatioiden syntymisen että niiden implementoinnin kannalta ja tukevat siten yrityksen ansaintaa ja kannattavuutta. Samalla tullessaan ainakin välillisesti tarkastelleeksi liikkeenjohto-oppien ja liiketoimintamalli-ajattelun keskiössä olevia organisatorisia kyvykkyyksiä, eli niitä toistettavissa olevia toimintamalleja ja rutiineja, joilla saatavilla olevia resursseja (henkilöstöä, aineellista ja aineetonta pääomaa sekä muita tuotannon tekijöitä) hyödynnetään yrityksen arvoketjun mukaisissa aktiviteeteissa tarjooman tuottamiseksi ja toimittamiseksi asiakkaille. Kyvykkyydet koostuvat yrityksen resursien lisäksi kompetenssista. Kompetenssi eli osaamisalue taas on kyky käyttää näitä resursseja jatkuvasti ja koordinoitusti strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Yrityksen kyvykkyyden innovoida voidaan ajatella määräytyvän toimintaympäristön, strategian ja innovaatiotoimintaan laitettujen panosten eli rakenteiden, järjestelmien ja avainhenkilöiden yhdessä muodostamana tuotoksena. Menestyvät liiketoimintamallit perustuvat juuri kyvyille innovatiivisesti kehittää ja laajentaa yrityksen resursseja, kyvykkyyksiä ja osaamisalueita. (Afuah 2003, 3, 41; Afuah 2014, 9-10; Tikkanen 2005, 30-31) Joskus liiketoimintamallit itsessään ovat innovaatioita varsinaisten tuotteiden tai palveluiden sijaan (Magretta 2010, 6).

Lohivesi (2015, 30) esittää strategiajohtamisen perusväitteensä, että meneillään on poikkeuksellinen aika, joka vaatii aiemmasta poikkeavaa ajattelua ja toimintaa. Yrityksmaailman ajattelutapa on kääntymässä sisäisen tehokkuuden korostamisesta eli sisäisen suorituskyvyn



johtamisesta kohti ulkoisen kilpailukyvyn painottamista. Uudet strategiakysymykset liittyvät esimerkiksi liiketoimintojen elinkaari- ja ansaintalogiikkaan ja rajahyödyn skaalautuvuuteen. Digitaalisessa maailmassa ei perimmiltään ole muuttuvia kuluja, joten alenevan rajahyödyn käsite muuttuukin kasvavaksi rajahyödyksi nollaa lähenevien rajakustannusten myötä, ilman fyysisen maailman rajoitteita. Myös arvon muodostus (value creation) ja arvon kerääminen (value capture) ovat murroksen keskiössä. Onko lisäarvon tuottaja myös se toimija, joka kerää taloudellisen hyödyn eli katteen tuottamastaan lisäarvosta? (Lohivesi 2012, 2015) Onko organisaatio asemoitunut dynaamisen kilpailuympäristön arvonlisäysketjussa siihen kohtaan, missä arvo kerätään (Anthony ym. 2008, 228, 235)? Kuka hallitsee toimialan arvoketjua, miten korkean jalostusarvon osat arvoketjussa määräytyvät? (Suni & Ylä-Anttilaa 2011, 3 mukailen). Nämä strategisluonteiset kysymykset asettavat yrityksen innovaatiotoiminnan organisoimille vaatimuksia ja haasteita. Mitä tuotetaan itse, mitä hankitaan ulkoistamalla? Innovaatiotoimintaa ei voi tietämysmarkkinoiden epätäydellisyyden vuoksi milloinkaan ulkoistaa kokonaan. Voimakas kumppani voi lisäksi kyetä keskinäisellä hinnoittelulla siirtämään innovaatioista saadut voitot itselleen, tai täydentävän resurssin haltija kerätä koko innovaatiovoiton (Kyläheiko 2006, 3, 11).

Finanssipalvelut ja niiden tarjoaminen ovat siirtyneet voimakkaasti monikanavamalliin, jossa puhelinpalveluiden ja sähköisten kanavien asiakaskontaktit kasvavat alati perinteisen konttorissa kasvatusten tapahtuvan asioiden hoidon vähentyessä. Tämä on seurausta sekä finanssialan toimijoiden aktiivisesta asiakasohjauksesta yhtiöille kustannustehokkaampien kanavien käyttöön että myös kuluttajatottumuksien muuttumisesta. Asiakkaiden tarpeet eivät sinällään ole mullistavasti muuttuneet, vaan tavat ratkaista ja keinot käsitellä niitä. Asiakkaan palveluprosessien digitalisoinnin, automatisoinnin ja verkkoon viemisen myötä vähittäispankkiliiketoiminnan rakenteet ja prosessit ovat mullistuneet ja kannattavuus muuttunut kahdessa vuosikymmenessä surkeasta erinomaiseksi (Tikkanen 2005, 110-111). Viime vuosikymmen on lisäksi tuonut mukanaan erilaisten sähköisten mobiililaitteiden kirjon, joilla pääsee sujuvasti hoitamaan pankki- ja vakuutusasiointia sekä varallisuuttaan ajasta ja paikasta riippumatta.

Edellä kerrotusta johtuen tuntuisi luonnolliselta, että vakuutusyhtiöt ja muut finanssialan toimijat hakisivat sekä kustannusetua että differoinnin avulla saatua hintapreemiota innovaatioiden avulla, jotka keskittyvät omien toimintojen tehostamiseen tai asiakkaalle paremmaksi muuttuvaan palvelukokemukseen, josta ollaan valmiita myös maksamaan. Näiden taloudellisten vaikutusten saavuttaminen edellyttää innovaatiotoiminnan oikeanlaista organisoitumista

organisationaalisten tekijöiden eli kyvykkyyksien, resurssien ja uuden tietämyksen hyödyntämiseksi (Afuah 2003, 15).

Tutkielman ajankohtaisuutta lisäävät pitkittynyt talouden matalalento ja toimialan finanssi-kriisin jälkeinen sääntelyn lisääminen, jotka ohjaavat alan yrityksiä keskittymään kulujensa hallintaan ja pienentämiseen. Tuottojen saaminen finanssialalla on haasteellista maltillisten sijoitustuottojen ja ennätysmatalien korkotulojen aikana. Matalien korkotulojen vaikutus korostuu vahinkovakuuttamisessa, sillä siinä vastuuvelan maturiteetti on suhteellisen lyhyt, vain muutamia vuosia vakuutuslajista riippuen. Sijoitusten tuotto-odotusta ei täten voi nostaa merkittävästi sijoituksilla osakemarkkinoille, vaan ne on pidettävä suhteellisen lyhyen juoksuajan instrumenteissa. Pelkkä kulujen hallinta ja tehostaminen eivät kuitenkaan kasvata yritysten liiketoimintaa, vaan todellinen kasvu tapahtuu yleensä innovaatioiden kautta (Tekes 2006, 42).

Tutkielma on vakuutustieteen tutkielmaksi tyypillinen. Koska vakuutustiede on omana pääaineenaan varsin nuori ja sen tutkimusala hyvin spesifi, näkyy tutkielmassa poikkitieteellinen lähestymistapa. Vaikka käsitellään finanssialaa ja sen toimijaa, johdetaan teoriaa niin organisaatioiden rakenteista kuin innovaatiotoiminnan ja liikkeenjohdon opeistakin. Tutkielman merkitystä lisää, ettei innovaatiotoimintaa organisoitumisnäkökulmasta ja finanssialan erityispiirteet huomioon ottaen ole juuri tutkittu varsinkaan kotimaisessa liiketoimintakontekstissa.

## **1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimusongelmat**

Tutkielman tavoitteena on tutkia, miten innovaatiotoiminta tulisi organisoida suomalaisessa finanssiryhmässä. Toisin sanoen, miten finanssiryhmässä organisoidutaan, jotta edellytykset innovaatiotoiminnan prosesseille olisivat mahdollisimman suotuisat sekä innovaatioiden syntymisen että implementoinnin kannalta. Organisaatiorakenteiden tulisi edistää, ei rajoittaa innovaatiotoimintaa ja olla kulloinkin käsillä olevia innovaatiostrategian vaatimuksia ja innovaatioprosessin haasteita vastaavia.

Tutkimustehtävä ja tutkielman ongelma-alue muotoillaan tutkielmassa seuraaviksi tutkimuskysymyksiksi, joihin vastaamalla pyritään tutkielman tavoitteeseen. Ensimmäinen tutkimuskysymys on pääkysymys, jolle jälkimmäiset ovat alisteisia:

*1) Miten innovaatiotoiminta tulisi organisoida suomalaisessa finanssiryhmässä?*

*2) Miten innovaatiotoiminta on organisoitu OP Ryhmässä?*

*3) Miten OP Ryhmän innovaatiotoiminnan organisointia tulisi kehittää tutkimuksen pohjalta?*

Tutkimuskysymyksiä lähestytään yrityksen sisäisiä innovaatiotoimintaan liittyviä tekijöitä eli rakennetta, järjestelmiä ja avainhenkilöitä tarkastellen organisoitumisenäkökulmasta. Tutkimuskysymyksiä käsitellään siten Afuahin (2014) esittämällä S<sup>2</sup>P-jäsentelyllä. Tämä lähestyminen eroaa Afuahin (2003, 99) S<sup>3</sup>P-jäsentelystä (strategies, structures, systems and people) jättämällä erityinen innovaatiostrategian tarkastelu pois tutkimuskysymyksiin vastaamisesta. Ratkaisua on perusteltu tutkielman rajauksien esittelyssä jäljempänä.

Innovaatiotoiminnan organisoimisen laajuus, tarve ja muoto muuttuvat innovaatioprosessin edetessä innovaatioiden syntyisestä kohti niiden implementointia. Organisaatorakenteilta, innovaatiotoimintaa tukevilta järjestelmiltä ja avainhenkilöiltä vaaditaan erilaisia ominaisuuksia innovaatioprosessin eri vaiheissa. Tutkimuskysymyksiin vastattaessa edellä mainittuja yrityksen sisäisiä tekijöitä tarkastellaan lisäksi tarpeellisessa määrin seuraavissa innovaatioprosessissa tunnistetuissa kriittisissä vaiheissa (Anthonyä ym. 2008, 228 mukaillen):

1) innovaatiomahdollisuuksien tunnistaminen

2) innovaatiomahdollisuuksien priorisointi ja resursointi

3) uusien liiketoimintojen muotoileminen ja rakentaminen innovaatioiden avulla

4) uusien liiketoimintojen käynnistäminen, kumppaniverkoston vahvuuksien hyödyntäminen

Ensimmäiseen, tutkielman päätutkimuskysymykseen vastaamalla saadaan aiheen teoreettisen taustan pohjalta konstruoitu mallinnus, joka on, jos kohta ei ideaali, niin ainakin suositeltava ehdotus suomalaisen finanssiryhmän innovaatiotoiminnan organisoimiseksi. Toinen ja kolmas tutkimuskysymys ovat alisteisia tälle päätutkimuskysymykselle. Toiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi tutkielman empiriassa kartoitetaan innovaatiotoiminnan organisoinnin nykytilaa OP Ryhmässä. On tarpeellista kertoa myös ryhmän innovaatiotoiminnan historiasta, jotta tiedetään, missä kehitysvaiheessa innovaatiotoiminta on.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaamisessa suoritetaan yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien tunnistamista ensimmäisen tutkimuskysymyksen perusteella luodun mallinnuksen ja OP Ryhmän innovaatiotoiminnan organisoinnin nykytilaa vertaillen. Tämän pohjalta esitetään, miten ryhmän innovaatiotoiminnan organisointia tulisi edelleen kehittää.

### 1.3 Tutkielman rajaukset ja keskeiset käsitteet

Seuraavassa on esitetty tutkielman teossa tehdyt käsittelyn rajaukset ja toisaalta tiettyjen aiheiden sisällyttäminen perusteluineen. Tämän jälkeen on esitetty tutkielman keskeiset käsitteet. Käsitteiden selitykset on määritelty siten, kuin ne tämän tutkielman kontekstissa ymmärretään. Tarvittavat käsitteiden lähdeviitteet on esitetty niiden käytön yhteydessä myöhemmin.

Tutkielman painopiste on vahinkovakuutuksessa ja sen innovaatiotoiminnan organisoinnissa. Kuitenkin pankkiliiketoiminnan tiukka rajaaminen pois tutkielmasta olisi ongelmallista, sillä suurten finanssikonsernien myötä finanssialalla on tapahtunut toimialaliukumaa, jossa pankkien ja vakuutusyhtiöiden toiminnot ovat lähentyneet toisiaan (FK:n internet-sivut; Rantala & Pentikäinen 2003, 51). Koska tutkitaan finanssiryhmää, kolmanneksi liiketoiminta-alueeksi OP Ryhmässä määriteltyä varallisuudenhoitoa ei ole erikseen rajattu tarkastelusta pois.

Tutkimusaiheen muista rajauksista mainittakoon, että tutkielman empiriassa keskitytään tietyn finanssiryhmän innovaatioprosessin tarkasteluun tapaustutkimuksena ja tarkastelu tapahtuu erityisesti organisoitumisen näkökulmasta. Yksi olennainen osa innovaatiotoimintaa on sisäisten rakenteiden ja innovaatiokyvyn vahvistaminen etsimällä ulkoisia verkostoja ja kumppanuuksia. Organisaatioiden rajapinnat ovat merkittäviä innovaatioiden synty lähteitä (Yliherva 2004, 14). Tässä tutkimuksessa avoimen innovaation (Chesbrough 2003) ajattelu sisällytetään analyysiin vain siinä laajuudessa, kuin edellä esitettyjen innovaatioprosessin kriittisten vaiheiden tarkastelu vaatii; onhan tarkoitus tutkia innovaatiotoiminnan organisointia finanssiryhmässä. Näitä avoimelle innovaatiolle otollisia kriittisiä vaiheita innovaatioprosessissa ovat erityisesti ensimmäinen ja neljäs vaihe eli innovaatiomahdollisuuksien tunnistaminen ja uusien liiketoimintojen käynnistäminen ja kumppaniverkoston vahvuuksien hyödyntäminen.

Afuahin (2003) S<sup>3</sup>P-jäsentelystä poiketen jätetään innovaatiostrategian analysointi pois, sillä tutkielmassa tutkimusongelmaa tarkastellaan organisoitumisen näkökulmasta. Strategiset vaatimukset innovaatiotoiminnan organisoinnille huomioidaan kulloisessakin innovaatioprosessin vaiheessa, mutta niitä ei erikseen tutkita. Tällöin tarkastelu on Afuahin myöhemmin (2014) esittämän S<sup>2</sup>P-jäsentelyn mukaista. Ratkaisu on perusteltavissa valitun näkökulman lisäksi myös strategiatyön mantraksi (Tikkanen 2005, 28) esitetyn näkemyksen mukaan: ”*rakenne seuraa strategiaa, ja järjestelmät tukevat rakennetta*” (Chandler 1962). Toisin sanoen, strategia on suunnitelma suoritettavista aktiviteeteista arvon luomiseksi ja keräämiseksi, mitä organisaatorakenne, järjestelmät ja avainhenkilöiden järjestäytyminen seuraavat (Afuah 2014,

180). Tällöin ei ole mielekäästä tutkia itse suunnitelmaa, vaan organisoitumista sen asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi.

Koska tutkittavassa ryhmässä on tutkimuksen toteutushetkellä ollut käynnissä yhteistoimintamenettelyt, tutkitaan ryhmän yleistä organisaatorakennetta pitkälti ryhmässä havaitun innovatiivisuuden ja innovaatiokyvyn kautta, ei esimerkiksi organisaatiokaavioita tutkien.

Menestyksenkäs innovaatiotoiminta on mitä suuremmissa osin johtamiseen (Apilo ym. 2007, 34-39) ja innovaatioiden tuottaman uuden tietämyksen seurauksena muutoksen johtamiseen liittyvää. Samoin asiakkaan tulisi olla toiminnan keskiössä. Tutkielman näkökulma ei kuitenkaan ole (muutos)johtamis- tai asiakasnäkökulma. Innovaatiotoiminnan johtamisen osa-alueita tarkastellaan vain valikoidusti (ks. luku 2). Globaalin toimintaympäristön haasteiden sijaan keskitytään finanssitoimialan kotimaiseen kontekstiin.

Seuraavassa on esitetty tutkielmalle keskeiset käsitteet ja niiden selitykset.

Finanssiryhmä on pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalvelujen kokonaisuutta tarjoava finanssitarvataratalo. Myös termit bancassurance ja finanssikonglomeraatti viittaavat finanssiryhmään.

Innovaatiotoiminta sisältää ne uudella tietämyksellä tehdyt toimenpiteet, joilla uusia käytäntöjä, tuotteita tai prosesseja tuotetaan ja jotka on tarkoitus ottaa käyttöön ja kaupallistaa kustannusedun tai hintapreemion saavuttamiseksi. Innovaatiot ovat innovaatiotoiminnan tuotoksia. Innovaatiot ovat tyypillisesti parannettuja tai uusia tuotteita, prosesseja tai palveluja, jotka on otettu käyttöön, toiminnallistettu tai kaupallistettu. Innovaatio on taloudellista hyötyä tuottava ratkaisu. Inkrementaalinen innovaatio on maltillinen lisäys tai parannus, asteittainen muutos esimerkiksi nykyiseen tarjoomaan tai prosesseihin. Ne ovat nykyistä kilpailukykyä parantavia. Radikaali innovaatio on mullistava, nykyisen tarjooman, tietämyksen tai toimintatavan vanhaksi tekevä, nykyistä kilpailukykyä tuhoava innovaatio.

Innovaatioprosessi on toistuva tapahtumasarja, tapahtumien ketju, jossa innovaatiotoimintaan laitettut panokset pyritään muuttamaan tuotoksiksi. Siinä erotetaan ideoiden syntymisen ja innovaatioiden implementaation päävaiheet, tai tarkemmin jaoteltuna kolme vaihetta; alkupää, kehitysprojekti ja kaupallistaminen. Innovaatioprosessi voi olla lineaarinen tai iteratiivinen.

Innovatiivisuus on yksilöillä taito ja mielikuvitus luoda uusia asioita ja ajattelua luovasti uudella tavalla aiemmin opittuun yhdistettynä. Organisaation innovatiivisuus on valmiutta yhdistellä teknologiaa ja markkinoiden tarpeita uusien keinoin. Innovaatioiden syntymiseen tarvittavat taidot, järjestelmät ja prosessit organisaatiossa määrittävät sen innovaatiokyvyn. Se

koostuu organisaation aineettomasta varallisuudesta eli inhimillisestä pääomasta ja kyvykkyydestä hyödyntää sitä jatkuvaan innovaatioiden tuottamiseen.

Organisaatio on huolellisesti suunniteltu järjestelmä, jonka tehtävänä on toteuttaa sille asetetut tavoitteet ja mahdollistaa monen työvaiheen ja työntekijän tehokas tuotanto hallinnollisten prosessien kautta. Organisaatorakenteet ovat variaatioita järjestäytymisestä joko toiminnoittain tai projekteittain.

## 1.4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Saunders, Lewis ja Thornhill (2009, 3) kehottavat tutkijaa olemaan tarkkana, milloin pohditaan tutkimusmenetelmiä ja milloin käsittely kohdistuu tutkimuksen menetelmäoppiin. Tutkimusmenetelmä tai -metodi viittaa tekniikoihin ja menettelytapoihin, joilla tietoa kerätään ja analysoidaan. Menetelmät voivat olla laadullisia tai määrällisiä. Menetelmäoppi tai metodologia taas viittaa pikemmin teorioihin, näkökulmiin ja tutkimuksellisiin lajityyppeihin siitä, kuinka tutkimusta tulisi suorittaa<sup>2</sup>. Täten tässä tutkimuksessa selostetaan ensin käytettävä tutkimusmenetelmä, jonka jälkeen luvussa 1.5 on pohdittu erikseen tutkielman tiedekäsitystä, lähestymistapaa ja käytettyä tutkimusotetta toteutusvaiheineen.

Tutkimus tehdään yksittäistapaustutkimuksena, jonka kohteena on OP Ryhmä. Uusitalon (2001, 79-81) mukaan tutkimuskohteen ollessa yksilöitävissä oleva ilmiö, tapahtuma tai tapahtumaketju, on aiheen kvalitatiivinen tutkiminen eli laadullinen analyysi oikea valinta. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 15) lisäävät, että moni organisaatioihin liittyvä ilmiö vaatii tilastometodin sijaan lähestymistä laadullisella menetelmällä ihmisten toiminnan ja prosessien kautta. Yksittäisen tapauksen tutkiminen sallii tutkijan syvällisen keskittymisen ja mahdollistaa tapauksen tutkimisen läpikotaisin. Tällöin on tärkeää sitoa saatu kuvaus osaksi tieteellistä keskustelua, jolloin ratkaisu on perusteltu ja mielekäs. (Koskinen ym. 2005, 46)

Empiriassa haetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin keräämällä tutkimuksen aineisto puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että yksi haastattelun aspekti, aihepiirit eli teema-alueet, ovat kaikille haastateltaville samat

---

<sup>2</sup> On kuitenkin helppo ymmärtää, että käytännössä näitä termejä käytetään ristiin. Ks. Laaksovirta (1985, 38-43), jossa metodin ja metodologian käsitteitä on kuvailtu.

(Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Haastattelujen informantteina toimivat tutkittavassa finanssiryhmässä työskentelevät henkilöt, jotka ovat omalta osaltaan olleet keskeisesti joko luomassa tai kehittämässä ryhmän innovaatiotoimintaa tai aktiivisesti työskentelevät sen parissa. Rungon teemahaastattelulle ja sen pääkysymyksille antaa luvussa 1.6 esitelty teoreettinen viitekehys. Teemahaastattelun pääkysymykset on esitetty liitteessä 1. Tutkielmassa on päädytty avoimen haastattelun keskustelua muistuttavan tiedonkeruun ja tarkkoihin, ennalta määrättyihin kysymyksiin perustuvan lomakehaastattelun väliin sijoittuvan puolistrukturoidun teemahaastattelun käyttöön tutkimusmenetelmänä sen monipuolisuuden vuoksi. Siinä haastattelulla on tietty vakioitu rakenne, joka johdattaa keskustelua niihin aiheisiin, joihin halutaan saada vastaus. Myös puolistrukturoidussa haastattelussa saadaan paljon tutkimusaiheen kannalta epärelevanttia materiaalia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 36) Siksi teemat ja pääkysymykset on pyritty muotoilemaan suunnitteluvaiheessa mahdollisimman selkeiksi ja tarkkoiksi, jotta tutkielman tavoite eli tutkimuskysymyksiin vastaaminen toteutuu. Toisaalta yksittäisiä kysymyksiä ja niiden muotoilua tärkeämpää on enakkoon mietityt teemat, joista haastattelulla halutaan tietoa kerätä. Pääkysymyksiä tukemaan on lisäksi pohdittu tarkentavia lisäkysymyksiä, joihin on voitu siirtyä haastateltavan ja haastattelutilanteen mukaan. Puolistrukturoidua menetelmää ohjaa joustavuuden periaate. Tällöin haastatteluissa on hahmotelma siitä, mitä kysyä, muttei niinkään siitä, miten kysyä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 102-103). Puolistrukturoidun haastattelun tarvittaessa avoin rakenne mahdollistaa lisäksi odottamattomienkin faktojen tai asenteiden helpon tavoittelun (Aaker, Kumar & Day 1995, 176).

Seuraavassa kuvataan tutkimusmenetelmän toteutusvaihe ja sen jälkeen analysointivaihe. Haastattelut on tehty yksittäishaastatteluna ryhmähaastattelun sijaan. Tällöin on saatu ryhmähaastattelusta poiketen enemmän ja erilaisia haastateltavien vastauksia, kuin ryhmähaastattelussa. Tutkielman empiirinen aineisto on kerätty puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Teemahaastattelun kysymykset on teemoiteltu loogisiksi kokonaisuuksiksi. Pääkysymykset on toimitettu haastateltaville etukäteen. Haastattelutilanteissa on ollut mukana liitteen 1 pääkysymysten lisäksi laaja lista tarkentavia kysymyksiä, joilla on tarvittaessa haettu tarkennusta tai syvyyttä vastauksiin. Haastattelut ovat olleet vuorovaikutustilanteita, joiden tarkoituksena on ollut saada tutkielmalle merkityksellistä tietoa. Viisi haastattelua osoittautui riittäväksi määräksi, sillä aineisto alkoi saturoitua eli kyllääntyä muutaman haastattelun jälkeen niin, että tutkimuksen kannalta merkittävät pääteemat ja logiikka toistuivat. Jokainen haastattelu toi kuitenkin erilaisen näkökulman aiheeseen rikastaen aineistoa. Haastattelut on nauhoitettu ja sen jälkeen litteroitu kirjalliseen muotoon. Litteroinnissa on käytetty ensimmäisen ja toisen

tason tarkkuutta (ks. Koskinen ym. 2005, 318-319). Täten haastattelukysymysten vastausten pääkohdat on purettu tekstiksi ja tarpeen mukaan on poimittu suoria lainauksia täsmentämään ja rikastamaan analyysiä ja tulkintaa. Erään haastattelun yhteydessä tutkielman empirian sekundääriseksi aineistoksi tuli Aalto-yliopistolla pidetyn esityksen materiaali OP Ryhmän innovaatiotoiminnan matkasta ja sen aikana tehdyistä havainnoista (Kivimäki 2014), jota on myös käytetty haastatteluista saadun aineiston lisäksi. Empirian aineiston kuvaus eli itse analyysin perusta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 145) esitetään tarkemmin luvussa 5.2.

Tutkielman laadullinen alkuvaiheen analyysi perustuu induktiiviseen prosessiin, eli etenemiseen yksityisestä yleiseen. Tällaisessa prosessissa ollaan samalla kiinnostuneita useasta yhtäaikaista tekijästä, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Luokat muotoutuvat tutkimuksen kuluessa ja tutkimus on kontekstisidonnaista. Tarkkuus ja luotettavuus saavutetaan verifioimalla. (Creswell 1994, Hirsjärvi & Hurmeen 2001, 25 mukaan) Kvalitatiivisessa aineiston sisällön analyysissä aineistosta tunnistetaan erityispiirteitä ja eri osa-alueita, jotka nimetään ja joista muodostetaan luokkia (Anderson ym. 2007, 7). Toisin sanoen, suuresta aineistomassasta voidaan nimetä abstraktilla tasolla piirteet, jotka ovat tärkeitä ja keskeisiä. Aineistoa luokiteltaessa tutkittava ilmiö jäsentyy aineiston eri osia toisiinsa vertailemalla. Luokat ovat käsitteellisiä työkaluja teorian kehittämiseen. Luokkien avulla aineistoa järjestellään uudelleen ja muunnetaan reduktiolla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 147)

Aineiston luokittelun apuna on käytetty tutkielman tutkimusongelmaa, teoriaa ja puolistrukturoidun teemahaastattelun teemoja. Luokittelun jälkeen luokkia on yhdistelty ja toisaalta myös pilkottu aiemmin esitetyssä induktiivisessa prosessissa säännönmukaisuuksien löytämiseksi. Tämän jälkeen on tehty päinvastaista eli luokkien yhdistelystä on edetty yleisestä yksityiseen, jonka tavoitteena on ollut ilmiön monipuolinen ymmärrys ja luokitellun aineiston sijoittaminen ja vertailu teoriasta kehitettyyn mallinnukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 144, 149-150) Edellä kerrotulla teemoittelulla on pyritty siihen, että analyysi ja lopulta tulkinta ja synteesi muodostuisivat empirian ja teorian yhteisvaikutuksen tuloksena (Eskola & Suoranta 2001).

## **1.5 Tutkielman lähestymistapa, tutkimusote ja sen toteutusvaiheet**

Tutkielman lähestymistapa on tapaustutkimus (case study), jossa aihetta tutkitaan tiettyä kohdetta tarkastellen. Yksittäistapaustutkimuksesta saatuja tuloksia ei voi automaattisesti yleistää (Metsämuuronen 2001, 18), vaan saatujen tulosten voidaan olettaa koskevan vain tutkittua



tapausta. Tapaustutkimuksia vastaan osoitettu kritiikki tieteellisenä lähestymistapana kohdistuu yleistettävyyden puutteen lisäksi tilastollisen reliabiliteetin ja validiteetin heikkouteen sekä siihen, että tapaustutkimuksella voi luoda hypoteeseja, mutta ei testata niitä (Gummesson 2000, 88-97). Koskinen ym. (2005, 156) esittävät, että sen sijaan tapaustutkimus tuo liiketaloustieteisiin monimutkaisuuden tajua ja spesifisyyttä ja auttaa ymmärtämään yrityksiä kokonaisvaltaisesti niiden toimintaympäristössään. Toisaalta tutkijaa kiinnostavat asiat painottuvat voimakkaasti muiden asioiden jäädessä tapauksen taustoitukseksi.

Tutkimuskysymyksiä lähestytään konstruktiivisella tutkimusotteella, koska tutkitaan innovaatiotoiminnan organisoimiseen tarvittavia edellytyksiä, kuten resursseja ja prosesseja (ks. Salonen 2004). Konstruktiivinen tutkimusote on liiketaloustieteen tutkimusotteista uusin, sillä se kehitettiin vasta 1990-luvun alussa (Lukka 1999, 142) Neilimon ja Näsin (1980) esittämien neljän perinteisemmän tutkimusotteen täydentäjäksi. Kuviossa 1 nämä liiketaloustieteen tutkimusotteet on lajiteltu nelikenttäanalyysillä Kasasta, Lukkaa ja Siitosta (1991, 316-317) mukailleen. Siinä konstruktiivisen tutkimusotteen tiedon käyttötarkoitus on normatiivista ja tiedon hankintatapa empiiristä. Konstruktiivisen tutkimuksen tiedonintressi taas on pragmaattista eli käytännöllistä (Näsi 2011).

Tutkielman konstruoinnin on tarkoitus olla käsitteellistä eli mallintavaa. Mikäli OP Ryhmä todella järjestäisi innovaatiotoiminnan organisoimisen tämän tutkielman kehitysehdotusten ja havaintojen pohjalta, olisi konstruointi tällöin konkreettista mallin toteutusta ja testaamista (Salminen 1997). Konstruktiivisen tutkimusotteen käyttämisessä edellytetään tiettyjen tulkin-  
tojen (esim. Kasanen ym. 1991, 317) mukaan ”*aina tutkimuksen tuloksen toimivuuden nimenomaista todentamista käytännössä*” (Näsi 2011). Tämä edellyttää konstruktion implemen-  
toinnin ja käytännön toimivuuden testausta.

	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsitteanalyttinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote  Toiminta-analyttinen tutkimusote
Normatiivinen	Päätöksentekometodologinen tutkimusote	Konstruktiivinen tutkimusote

KUVIO 1 Liiketaloustieteen tutkimusotteet

Tämän takia tutkielmassa ei aivan ehdottomasti pidättäydytkään konstruktiiivisessa tutkimusotteessa, sillä lähestymistapa sisältää myös piirteitä toiminta-analyttisestä tutkimuksesta.

Myös Kaplanin (1998, Lynchin 2002 mukaan) esittelemä innovaatiotoiminnan tutkimisen ote on ollut tutkielmanteon kannalta tutustumisen arvoinen. Kyseinen lähestymistapa on lähellä konstruktiiivista tutkimusta, mutta painottaa esimerkiksi käytännön työssä löydetyn innovaation aktiivista levittämistä ja edelleen kehittämistä. Käyttökelpoisena lisänä tutkielman tutkimusotteeseen on otettu piirteitä Tammisen (1993, 150-162) esittelemästä kehittämistutkimuksesta. Siinä tarkoituksena on tuottaa kohdeorganisaatioon sille soveltuva ongelmanratkaisu tai johtamistapa. Tutkimuksen tavoitteeksi määritellään nimenomaan tiettyyn yksittäiseen kohteeseen erityisen perustellusti sopivan ratkaisun tuottaminen. Alan yleisestä teoriasta ja tilaneteoriasta tulee Tammisen mallissa muodostaa organisaatiokohtainen teoria. Näsin (2011) mukaan toimeksiantotutkimukset liiketaloustieteessä ovatkin usein juuri joko kehittämistutkimuksia, konstruktiiivisia tai toiminta-analyttisiä tutkimuksia.

Vaikka edellä on selitetty varsin seikkaperäisesti tutkielman tekoon valittua tutkimusotetta, voi konstruktiiivisen lähestymistavan perustella varsin ytimekkäästi: ”*tutkimuksen lähtökohtana ovat liikkeenjohdolliset ongelmat, joiden ratkaisemiseksi pyritään tuottamaan innovatiivisia konstruktioita*” (Näsi 2011).

Konstruktiiivisen tutkimuksen toteutuksessa on Näsin (2011) mukaan seuraavat päävaiheet:

- relevantin ongelman etsiminen – tutkielman tarjottava mahdollisuus myös teoreettiseen kontribuutioon
- pitkäkestoiseen yhteistyöhön halukkaan kohdeorganisaation etsiminen
- syvällinen perehtyminen tutkimusaiheeseen sekä teorian että käytännön tasolla
- ratkaisumallin innovointi
- mallin implementointi (ja testaus)
- ratkaisun käytännöllisen soveltamisalan ja teoreettisen kontribuution tunnistaminen ja analysointi

Innovaatiotoiminnan organisoinnin tutkiminen on varmasti relevanttia innovoinnin ollessa ennakoedellytys nykyajan alati kovenevassa kilpailussa, toimittiin sitten millä liiketoiminnan

alalla tahansa. Teoreettista kontribuutiota on mahdollista tarjota rakentamalla juuri kotimaiseen ympäristöön ja finanssialalle sopiva mallinnus innovaatiotoiminnan organisoimisesta.

Kohdeorganisaatio eli tässä tutkielmassa OP Ryhmä on tutkijan työnantajana luontainen valinta yhteistyöhön. Innovaatiotoimintaa pidetään ryhmässä aidosti tärkeänä, kuten jäljempänä voidaan huomata. Syvällinen perehtyminen tutkimusaiheen teoriaan taitanee olla minkä tahansa menestyksekkään tutkimuksen vaatimus. Käytännön tasolla tutkimusaiheeseen on tutkielmassa perehdytty teemahaastattelun avulla, joka on suunnattu sellaisille henkilöille, jotka ovat avainasemassa ryhmän innovaatiotoiminnan organisoimisessa. Ratkaisumalli on luotu ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaamalla. Mallia ei suoranaisesti ole implementoitu ja testattu, vaan tämä konstruktivisen tutkimuksen vaihe on jätetty mahdolliseen jatkotutkimukseen ja kohdeorganisaation toteutettavaksi. Sen sijaan ratkaisumallissa havaittua innovaatiotoimintaa edistävää organisoitumista ja organisaatorakenteita on verrattu tutkittavan finanssiryhmän nykytilaan.

Mikäli OP Ryhmän innovaatiotoiminnan organisoitumisessa löydetään useita vastaavuuksia niin innovaatiotoiminnan rakenteissa, järjestelmissä kuin avainhenkilöiden organisoimisessa suhteessa teorian pohjalta konstruoituun mallinnukseen, osoittaa tämä ainakin sen, että konstruoitua mallia lähellä olevaa innovaatiotoiminnan organisoimista on menestyksekkäästi markkinoilla testattu. Tutkielman tuloksissa on pyritty kuvaamaan sen käytännöllistä soveltamisalaa ja teoreettista kontribuutiota, joita tutkielmassa on tutkimuskysymyksiin vastaamalla saatu.

## 1.6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Innovaatiotoiminnan johtamisella pyritään jo aiemmin kuvaillun mukaisesti lisäämään yrityksen ansaintaa ja saavuttamaan sekä ylläpitämään kestäväää kilpailuetua; joko kustannusetua tai laatueta, jolla saadaan hintapreemiota kilpailijoihin nähden (Afuah 2003, 47; OECD & Eurostat 2005, 35). Kaikkien innovaatiotoimintaan tehtyjen panostusten tulisi loppujen lopuksi edistää jompaa kumpaa näistä kilpailuedun muodoista ja siten yrityksen tuottojen lisäämistä.

Apilon ja Taskisen (2006, 8) mukaan ”*Innovaatiojohtamisessa johdetaan innovaatioprosessia innovaatiostrategian osoittamin keinoin organisaatiossa tai verkostossa, jota tukevat innovaatorakenne ja innovaatiokulttuuri.*” Toisaalta kuvauksesta puuttuu toimintaympäristön ja

liiketoiminnan luonteen vaikutukset innovaatiotoimintaan ja sen johtamiseen. Näiden vaikutusta innovaatiotoiminnan johtamiseen ja organisointiin on otettu tutkielmassa huomioon esittelemällä finanssialan erityispiirteet – asiayhteyttä kuvaava kontekstietieto on olennaista aiheen ja sen merkitysten ymmärtämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 146).

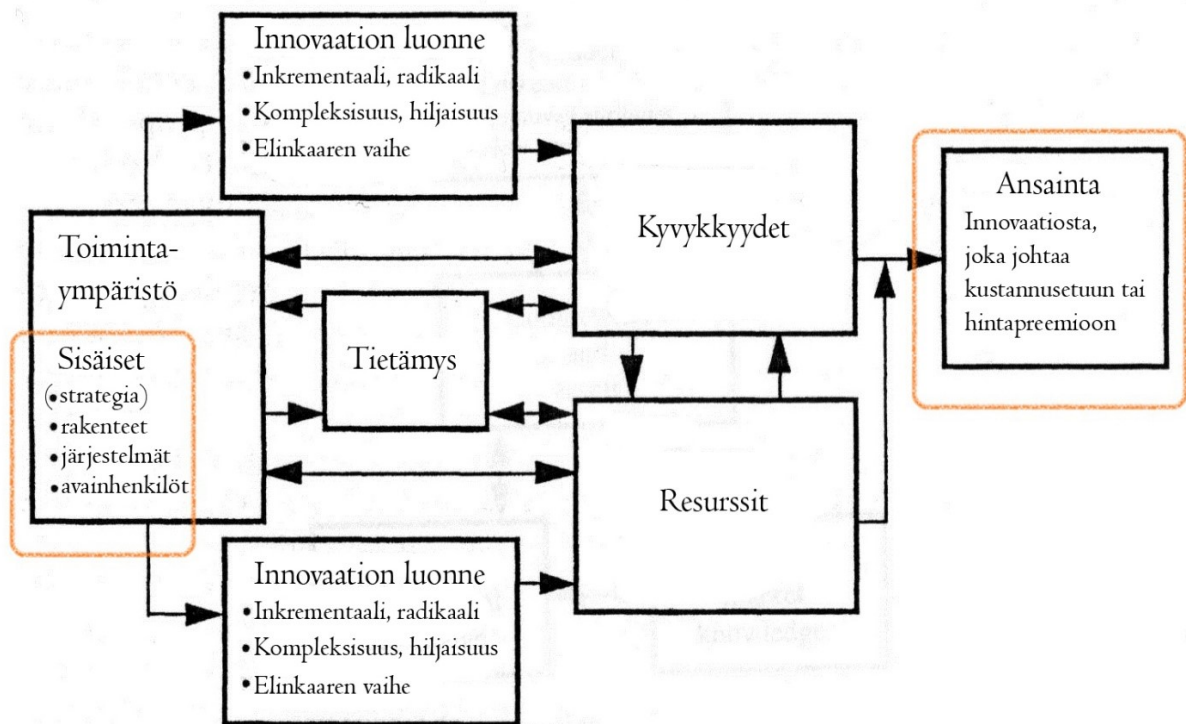
Vankan teoreettisen taustan ja rungon aiemmin esitetyille tutkimuksellisille ratkaisuille muodostaa Anthonyn ym. (2008, 225-246) teoria innovaatiotoiminnan kriittisistä vaiheista, niiden strategisista vaatimuksista ja potentiaalisista organisationaalisista rakenteista, joilla innovaatioiden syntymistä ja implementaatiota edistetään innovaatioprosessin eri vaiheissa. Taulukossa 1 näkyy näistä koostettu matriisi.

TAULUKKO 1 Innovaatioprosessin kriittiset vaiheet, niiden strategiset vaatimukset ja rakenteelliset ratkaisuvaihtoehdot Anthonyä ym. (2008, 228) mukaillen

<b>Innovaatioprosessin kriittinen vaihe</b>	<b>Strateginen vaatimus</b>	<b>Mahdolliset rakenteet</b>
1) Innovaatiomahdollisuuksien tunnistaminen	Stimuloi innovaatiotoimintaa	Innovaatiotoiminnan koulutusryhmät ja neuvonantajisto
2) Innovaatiomahdollisuuksien priorisointi ja resursointi	Paimenna innovatiivisia ideoita	Innovaatiotoiminnan kasvuvaltuustot ja sisäisen yrittäjyyden rahastot
3) Uusien liiketoimintojen muotoileminen ja rakentaminen innovaatioiden avulla	Keihästä uudet kasvun alat liiketoiminnassa	Innovaatiohautomot ja kasvuryhmät
4) Uusien liiketoimintojen käynnistäminen ja kumppaniverkoston vahvuuksien hyödyntäminen	Vahvista ulkoisia innovaatioponnisteluja	Innovaatiotoimintaa edistävät yrityshankinnat ja -investoinnit, liiketoiminnan kehitysyksiköt

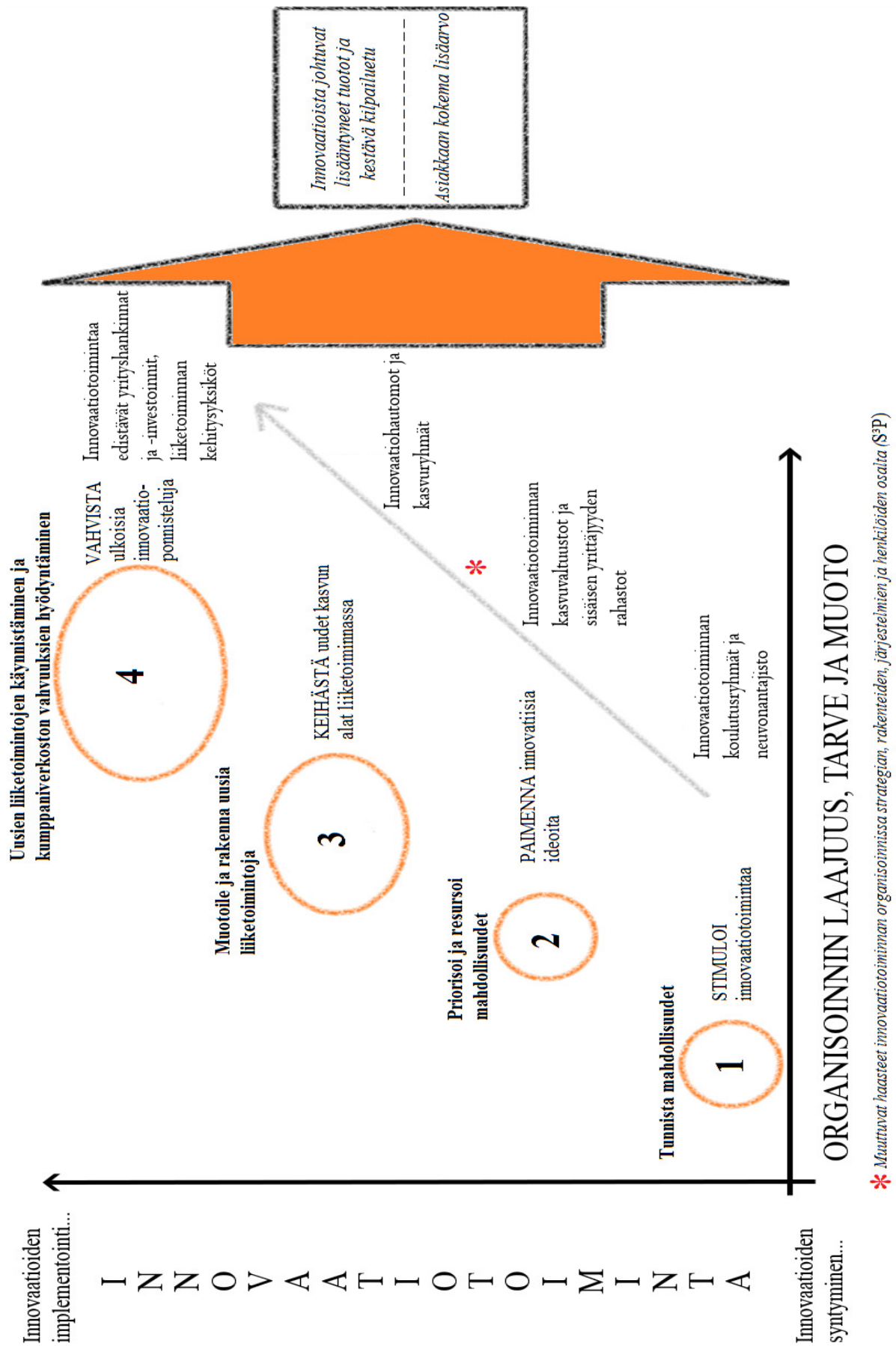
Tutkielmassa taulukon 1 mukainen innovaatioprosessin eri vaiheiden ja niitä vastaavien organisaatorakenteiden tarkastelu yhdistetään S<sup>2</sup>P-jäsentelyyn, eli finanssiryhmän sisäisiin tekijöihin. Niitä ovat innovaatiotoiminnan rakenteet, järjestelmät ja avainhenkilöt. Ansaintaketjun toisessa päässä (kuvio 2) on innovaatioista tullut ansainta, johon luvun alussa viitattiin. Sekä taulukossa 1 että kuviossa 2 esitetyt kohdat muodostavat tutkielman teoreettisen viitekehyyksen, jonka luonnoksena esitetään jäljempänä kuvio 3. Siihen ei ole erikseen nostettu kuvioista 2 seuraavia innovaatiotoiminnan aihealueita, joita kuitenkin käsitellään teoriassa tutkielmalle olennaisina aiheina:

- toimintaympäristö (tietointensiivisyyden ja liiketoiminnan erityispiirteiden kuvailuna)
- innovaatioiden luonteen ja elinkaaren vaikutus
- yrityksen tietämyksen hyödyntäminen innovaatiotoiminnassa
- kyvykkyyksien ja resurssien vaikutus innovaatiotoimintaan



KUVIO 2 Innovaatiotoiminnan ansaintaketju Afuahia (2003, 3) mukaillen

Kuviossa 3 esitetään, että innovaatiotoiminnassa vaaditaan innovaatioprosessin edetessä innovaatioiden syntymisestä innovaatioiden implementointiin organisoinnin laajuudelta, tarpeelta ja muodolta eri kriteerejä. Innovaatioprosessin vaiheet on jaettu neljään eri lohkoon, joiden strategiset vaatimukset ja haasteet eroavat toisistaan. Kaikkien innovaatioponnistelujen tavoitteena haetaan kestävästä kilpailuetua ja lisääntyneitä ansaintaa lisäarvolla asiakkaalle.



KUVIO 3 Tutkielman teoreettinen viitekehys

## 1.7 Kirjallisuuskatsaus ja aikaisemmat tutkimukset

Innovaatioiden merkitystä liiketoiminnassa menestymiseen on korostettu jo itävaltalaisamerikkalaisen taloustieteilijän, innovaatiotutkimuksen klassikon (Toivonen & Tuominen 2009, 889) Joseph Schumpeterin teoksissa *The Theory of Economic Development* (1934) ja *Capitalism, Socialism and Democracy* (1942). Schumpeter oli ensimmäinen, joka systemaattisesti erotti keksinnön (invention) ja innovaation käsitteet toisistaan. Schumpeterin innovaatioteoria perustui dynaamiseen yritysten väliseen kilpailuun, jossa merkittäviä tekijöitä olivat innovaatiot ja tekninen kehitys. (Nivala 1994, 6) Kuinka osuvasti kuvaakaan sitaatti Schumpeterin (1942, T&E 2009, 44 mukaan) teoksesta nyt käsillä olevaa aihetta:

*Ratkaisevaa on kilpailu uusilla hyödykkeillä, teknologioilla, raaka-ainelähteillä, organisaatiotyypeillä (esimerkiksi uusilla suuryrityksillä). Tällaisilla tekijöillä kilpaileminen antaa sellaisen ratkaisevan kustannus- tai laatedun, joka ei iske niinkään olemassa olevien yritysten voitto- tai tulosmarginaaleihin, vaan niiden perustuksiin ja koko elämään.*

Vuonna 1961 brittiläiset organisaatioteoreetikot Burns ja Stalker ehdottivat kirjassaan *The Management of Innovation*, että tehokas organisaatiosuunnittelu perustuu organisaation sisäisen rakenteen sovittamiseen toimintaympäristön vaatimuksia vastaavaksi. Burns ja Stalkers tunnistivat tutkiessaan elektroniikka- ja tuotekehitysyrityksiä, että organisaatioiden johtamisjärjestelmät ja täten organisaatiot itsessään olivat joko mekanistisia tai orgaanisia. Vakaassa ympäristössä mekanistiset organisaatiot päihittivät orgaaniset, mutta epävakaassa ympäristössä orgaaniset olivat menestyksekkäämpiä. Tutkimustuloksen selittämiseksi yhteys eli pääkontingenssitekijä löytyi innovaatiotoiminnasta, sillä nopeasti muuttuvassa ympäristössä organisaatioiden tulee innovoida selviytyäkseen. Jotta selviytyminen olisi ollut mahdollista, kyseiset organisaatiot tarvitsivat asioista perillä olevien työntekijöiden ryhmiä, jotka pystyivät työskentelemään yhdessä ennakoidakseen ympäristön muuttumista ja vastatakseen siihen nopeasti. (Burns & Stalker 1961, Hatch & Cunliffen 2006, 110-111 mukaan) Tästä muodostuneen kontingenssiteorian esittämät taustatekijät orgaanisen rakenteen usein mekanistista rakennetta paremmalle innovaatiokyvylle esitetään luvussa kolme.

Uusien ilmiöiden leviämistä sosiologismaantieteellisessä kontekstissa tutkiva diffuusiotutkimus (Tieteen termipankin internet-sivut) täydentyi Rogersin alun perin jo 1962 julkaisemalla teorialla innovaatioiden diffuusiosta. Rogers (1976, 292) toteaa, että uusien emergenttien ideoiden leviämisen prosessin klassisen mallin keskeiset elementit ovat 1) innovaatio (uusi idea tai käytäntö sitä adoptoivalle yksilölle tai ryhmälle), joka tiettyjen 2) kommunikaatiokanavien

kautta leviää 3) ajan mittaan 4) sosiaalisen järjestelmän jäsenien keskuuteen. Tämän tutkielman kannalta olennaista ovat lisäksi diffuusiotutkimuksen kategorisoimat ryhmät innovaation leviämisen eri vaiheissa: S-kirjaimen muotoisen normaalijakaumaa noudattelevan diffuusioikäyrän<sup>3</sup> alussa ovat innovaattorit, sitten aikaiset omaksujat, aikainen enemmistö, myöhäinen enemmistö ja lopulta vitkastelijat tai mattimyöhäiset (esim. Rogers 2003, 281). Samat ryhmät voidaan tunnistaa myös organisaatioiden sisällä. Jokaisella näistä ryhmistä on omat motiivinsa ja valmiutensa omaksua innovaatio käyttöön. Edes ylivoimaiset teknologiset innovaatiot eivät välttämättä leviä itsekseen, vaan innovaatiot tarvitsevat taakseen kriittisen massan, jotta diffuusio onnistuu. (Rogers 2003, 10)

Sapolsky (1967, 497) totesi 1960-luvun lopulla, ettei organisaationaalille innovaatiotoiminnalle ollut varsinaisesti vielä kehittynyt yleistä teoriaa. Sen sijaan oli tunnistettu, että organisaatorakenne, joka on samaan aikaan sekä luova että innovaatiokykyinen, on vaikea saavuttaa. Wilson (1966) oli Sapolskyn mukaan vuotta aiemmin todennut, että ne tekijät, jotka lisäävät organisaation jäsenten todennäköisyyttä kehittää ja tuoda esille innovatiivisia ideoita ja luovia ehdotuksia, ovat täsmälleen samat tekijät, jotka laskevat näiden innovaatioehdotusten käyttöönoton todennäköisyyttä organisaatiossa.

Michael Porterin alun perin jo vuonna 1979 esittämää viiden kilpailuvoiman mallia ja edelleen kehittämää analyttistä mallia organisaatioiden arvoketjusta (1985) voidaan käyttää apuna myös<sup>4</sup> organisaatiokeinoja tutkittaessa. Viiden kilpailuvoiman mallissa erityisesti potentiaalisten innovaatioiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen organisaation rakentumisella on toteutettavissa tekemällä analyysiä kolmivaiheisessa prosessissa innovaatiokyklin eri vaiheissa. Tällöin tunnistetaan 1) kilpailukeinot toimialan innovaatioilla täydennetyssä arvonalisäysketjussa, 2) tarvittavat kyvykkyydet toimia esimerkiksi palvelun myyjänä tai jakelijana ja 3) yrityksen omien resurssien riittävyys edellisiin verrattuna (Porter 2008; ks. lisäksi Afuah 2003, 8, 133-152). Organisaatioiden arvoketjun mallin mukaan arvoketju voidaan nähdä ensisijaisten, arvoa luovien toimintojen ja niitä tukevien toimintojen muodostelmana (Porter 1985). Ensisijaiset toiminnot edellyttävät erilaisia tukitoimintoja, jotka luovat perustan organisaatioiden infrastruktuurille, joka on osa vertikaalista integraatiota eli organisaation hierarkista kehitystä (Harisalo 2008, 252). Kyläheiko (2006, 7) tosin esittää edellä kuvaillun porte-

<sup>3</sup> Diffuusioikäyrä ja sen S-kirjaimen muoto oli löydetty jo 1900-luvun alussa (Rogers 1976, 290).

<sup>4</sup> Mallia käytetään useimmiten strategisen johtamisen ja asemoitumisen työkaluna.



rilaisen analyysin, jossa kilpailutilanne on ulkoapäin määräytyvänä annettu, johtavan reagoimiseen Pavlovin koirien tapaan. Tietointensiivisessä toimintaympäristössä tulisi tällaisen horisontaalisen kilpailutason tarkastelun lisäksi kyetä proaktiivisesti varautumaan toimitusketjun organisointiin ja nähdä koko yrityksen arvoketju liiketoimikustannusteorian mukaisesti yksittäisistä transaktioista koostuvana ketjuna, jossa jokainen liiketoimi voidaan toteuttaa joko yrityksen sisäisin tai ulkopuolelta hankituin kyvykkyyksin ja resurssein (Kyläheiko 2006, 9).

Seitsemällä eri vuosikymmenellä kirjoja ja artikkeleita julkaissut, muun muassa New Yorkin yliopiston hallintotieteiden professorina toiminut johtamisoppien kehittäjä Peter Drucker esitti vuonna 1985 julkaistussa teoksessaan *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* viisi konkreettista innovaatiotoimintaa ohjaavaa periaatetta:

- 1) Innovaatiotoiminta on systemaattista ja alkaa mahdollisuuksien analysoinnilla
- 2) Innovaatiotoiminta on sekä käsitteellistä että havainnoivaa, eli nerokkaat konseptit tulee testata markkinoilla, jotta tunnistetaan ja tyydytetään käyttäjien tarpeet
- 3) Tehokas innovaatiotoiminta on pienimuotoista ja keskittynyttä
- 4) Tehokas innovaatiotoiminta alkaa pienistä innovaatioista, jotta ne voivat sopeutua luomiinsa muutoksiin
- 5) Menestyksenkäs innovaatiotoiminta tähtää johtavaan asemaan joko erottautumalla kilpailijoista tai asettamalla niille esteitä

Smith (2014, 51-53) väittää, että edellä esitetyt Druckerin jo kolmekymmentä vuotta sitten julkaisemat periaatteet innovaatiotoiminnan tehokkaaseen harjoittamiseen ovat edelleen suurilta osin relevantteja nykyisessä, rajusti [teknologisen vallankumouksen myötä] muuttuneessa toimintaympäristössä.

OECD:n ja Eurostatin yhteisjulkaisun toinen painos *Oslo-manuaali* (1997) on oiva opas innovaatiotiedon keräämiseen ja sen käytön tutkimiseen. Alkuperäinen manuaali julkaistiin jo vuonna 1992. OECD:n ja Eurostatin manuaali (1997, 6, 15) esittää, että tieto ja tietämys kaikissa muodoissaan ovat kriittisessä roolissa taloudellisessa kehityksessä ja innovaatiot nykyisen tietotalouden keskiössä. Innovointi on systeeminen ilmiö. Aiemmin kuvaillusta innovaatioiden diffuusiosta manuaali toteaa, että ilman diffuusiota innovaatiolla ei ole taloudellista vaikutusta. Osoituksena innovaatiotoiminnan luonteesta kompleksisena, monimuotoisena aktiviteettina lukuisten eri komponenttien vuorovaikuttaessa, Oslo-manuaalissa viitataan dynaamiseen ketjumalliin (chain-linked model) (ks. Kline & Rosenberg 1986, 285-294). Siinä innovaatiotoimintaa pidetään lineaarisen prosessin sijaan jatkuvana vuorovaikutuksena mark-

kinoiden mahdollisuuksien, yrityksen tietämyspohjan ja kyvykkyyksien välillä. Toisin sanoen, innovoidakseen yrityksen on tunnistettava nämä mahdollisuudet, asetettava niille relevantti strategia ja omaksuttava kyvykkyydet, joilla nämä syötteet saadaan muutettua konkreettiseksi innovaatioiksi. Manuaalissa esitetään, että organisaation innovaatiokyvykkyys koostuu tekijöistä, jotka yrityksellä joko on tai ei ole, ja näiden tekijöiden tehokkaasta yhdistelystä. Nämä dynaamiset tekijät muodostavat innovaatiodynamin. (OECD & Eurostat 1997, 19-24) Oppiminen on kriittistä organisaation innovaatiokyvyille. Tutkielman kannalta olennaista on myös manuaalissa esitetty näkemys, että tarkasteltaessa yrityksiä informaatioteorian kannalta ja oppimisen näkökulmasta termillä organisaatio voi olla hyvin vähän tekemistä muodollisten rakenteiden kanssa. (OECD & Eurostat 1997, 28). Tämä osaltaan validoi tutkielmassa tehdyn ratkaisun, että innovaatiotoiminnan organisointia ei tutkita organisaatiokaavioita tarkastellen, vaan organisaatiossa havaitun yleisen innovatiivisuuden ja innovaatiokyvyn sekä erityisesti innovaatiotoimintaan resursoitujen rakenteiden, järjestelmien ja avainhenkilöiden kautta.

Innovaatiotutkimuksesta palveluliiketoiminnassa tyydytään toteamaan, että on esiintynyt vain vähäistä, lähinnä pilottityyppistä tutkimusta (OECD & Eurostat 1997, 8). Palvelualojen innovaatiot ovat manuaalin mukaan usein immateriaalisia, joten niitä on vaikea suojata. Palvelut ovat myös enemmän räätälöityjä, kuin teollisen tuotannon tuotokset. Lisäksi uusien palveluiden kehittämisellä ja niiden tuottamiseen tarkoitetuilla prosesseilla on korkeampi keskinäinen suhde kuin teollisuustuotannossa. Oslo-manuaalin toinen painos keskittyykin esittämään ohjenuoria, miten tutkia ja mitata teknologisia tuote- ja prosessi-innovaatioita (TPP innovations). Toivosen ja Tuomisen (2009, 888-889) mukaan idea siitä, että palveluliiketoiminta itsessään voisi olla innovaatioiden näyttämö, on saanut hitaasti tukea. Palveluinnovaatioista tehtyjen tieteellisten artikkelien määrä on kuitenkin merkittävästi kasvanut viimeisen neljännesvuosisadan aikana (Carlborg, Kindström & Kowalkowski 2014, 373) ja nyttemmin on alkanut esiintymään lupaavia näkökulmia teollisuuden tuoteinnovaatioiden ja palvelualan innovaatioiden analysoinnista yhteismitallisilla tavoilla. Myös palveluinnovaatioiden asema suhteessa tuote- ja prosessi-innovaatioihin on tasapäistymässä.

Luultavasti edellä kerrotusta johtuen vasta Oslo-manuaalin kolmas painos (OECD & Eurostat 2005) esittelee markkina- ja organisaatioinnovaatioiden sisältyvän tarkasteltavien innovaatioiden piiriin. Aikaisemman painoksen teknologiset tuote- ja prosessi-innovaatiot eivät pystyneet kuvaamaan palvelualojen innovaatiotoimintaa riittävästi. Uusimmassa painoksessa tode- taankin organisaatorakenteiden vaikutus innovaatiotoiminnan tehokkuuteen ja organisaation oppimiseen.

Chesbrough ja Teece (2002) tarkastelevat artikkelissaan organisaatorakenteisiin liittyviä ulkoistamis- ja keskittämiskäytäntöjä sen pohjalta, ovatko haettavat innovaatiot autonomisia vai systeemisiä. Toisin sanoen liiketoiminnan organisoiminen innovaatiotoimintaa tukevaksi tapahtuu tällöin arvioimalla, syntyykö tarvittava innovaatio itsenäisesti vai vaatiiko se täydentäviä innovaatioita tuekseen. Chesbrough (2003) esitteli avoimen innovaation konseptin kirjassaan *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Avointa innovaatiota voidaan pitää paradigmatyönä, jonka mukaan yritysten pitäisi innovaatiotoiminnassaan hyödyntää organisaation ulkoisia resursseja ja ideoita sisäisten tekijöiden rinnalla. Myös markkinoille pääsyyn voi käyttää ulkoisia polkuja sisäisten lisäksi, kun yritykset yrittävät kehittää teknologiaansa. (Chesbrough 2003, xxiv) Innovaatiotoiminnan näkeminen pelkästään ulkoisesti luotuna johtaa kuitenkin käyttäytymiseen, jossa luodaan ostoslista tarvittavien innovaatiokykyjen ja resurssien hankkimiseen sen sijaan, että oppiminen tapahtuisi sisäisesti ja teknologinen kompetenssi muodostuisi organisaation sisälle (Tidd 2006, 4). Teknologiaintensiivisyys, toimialojen ja liiketoimintamallien murros, yritysten samanaikainen kasvun ja joustavuuden etsintä ja tiedon nouseminen tärkeimmäksi resurssiksi ajavat yrityksiä avoimen innovaation mukaiseen verkostoitumiseen (Apilo ym. 2007, 46-51).

Hardagon (2003) kertoo kirjassaan *How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate*, miten läpimurtoihin johtaneet innovaatiot ovat yrityksissä yleensä syntyneet. Hardagon esittää tulevaisuuden läpimurtotuotteiden syntyvän niiden olemassa olevien tekijöiden paremmalla ja luovemmalla hyödyntämisellä, mitkä ovat jo aiemmin toimineet omalla ja muilla toimialoilla. Hardagon käyttää termiä technology brokering kuvattaessaan toisilla liiketoiminnan ja tuotannon aloilla toimivien ajatusten, ideoiden ja konseptien siirtoa ja yhdistämistä toiseen, täysin eri liiketoimintaan. Eksploraation ja uusia innovaatioita tuottavan innovaatiokoneen sijaan Hardagon esittää eksploitaatioon pohjautuvan keksintökoneiston luomista organisaatioon teknologisten läpimurtojen saavuttamiseksi. Myös tämä lähestyminen vaatii taitavien ihmisten verkottumista ja organisoitumista sisäisiksi ryhmiksi, jotka toimivat konsultteina yrityksen eri liiketoimintayksiköille. Loppujen lopuksi kyse on oikean tietämyksen saamisesta oikeille henkilöille oikeaan aikaan.

Innovaatiotoiminnan johtamisen perusteos on Afuahin vuonna 2003 ilmestynyt *Innovation Management*. Siinä innovaatiotoiminnan johtamista käsitellään strategioiden, toteutuksen ja ansainnan näkökulmasta. Innovaatioprosessi innovaatioiden syntymisestä niiden implementointiin on esitetty organisaation strategian, rakenteiden, järjestelmien ja avainhenkilöiden sekä toimintaympäristön muovaamana. Afuah on sittemmin (esim. 2009, 2014) mukaillut

S<sup>3</sup>P-jäsentelyään riippuen näkökulmista, joista innovaatiotoimintaa tarkastellaan. Sisäisten tekijöiden lisäksi Afuah (2003) on korostanut myös ulkoisen toimintaympäristön vaikuttavan merkittävästi silloin, kun teknologia kehittyy nopeaa tahtia tai asiakastottumukset vaihtuvat nopeasti. Tällöin innovaatiotoiminnan johtaminen ja organisointi voidaan ajatella S<sup>3</sup>PE-jäsentelyä mukaillen, jossa toimintaympäristö on mukana.

Innovaatiotoimintaan liittyviä artikkelivinkkejä on tutkielmaan saatu myös KTL Kalle Lai-neelta. Näitä ovat muun muassa artikkelit *Breakthrough Thinking from Inside the Box* (Coyne, Gorman Clifford & Dye 2007), *Strategic Insight in Three Circles* (Urbany & Davis 2007) ja *The Customer-Centered Innovation Map* (Bettencourt & Ulwick 2008). Coyne ym. (2007) esittävät artikkelissaan, että innovatiivisten ideoiden keräämisessä olennaista on oikeanlaisten kysymysten esittäminen rajoitetusta ideoiden kirjosta. Kysymyksiin kannattaisi soveltaa lo-giikkapuun kaltaista kysymistä, jossa yleisen tason kysymyksistä syvennyttään viidenteen tai kuudenteen tasoon asti, joihin saadut vastaukset ovat yleensä hedelmällisimpiä (Coyne ym. 2007, 77). Urbany ja Davis (2007) esittävät, että kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi inno-vaatiotoiminnan strategiointia voi harjoittaa vertaamalla yrityksen tarjoomaa, asiakkaiden tarpeita ja kilpailijoiden tarjoomaa keskenään ja kehittämällä ydinkyvykkyyksiä tämän ana-lyysin pohjalta. Bettencourtin ja Ulwickin (2008, 110) artikkeli esittää, että innovaatiotoimin-taa ei tulisi harjoittaa tutkimalla vallalla olevia prosesseja, vaan läpikotaisesti purkaa osiin ja kartoittaa se tehtävä, jonka asiakas yrittää saada suoritettua käyttämällä yrityksen tai toimialan tarjoomaa: ”In looking for ways [to] innovate, it’s most effective to examine what customers are trying to get done when they “hire” a product or service, not what their existing process is.”

Innovaatiotoiminnan järjestäminen organisoitumisnäkökulmasta on esitetty Anthonyn ym. (2008) teoksessa *Organizing to Innovate*. Kirjoittajat esittävät, että jokainen erityisesti inno-vaatiotoimintaan luotu organisaatorakenne toimii yleensä yhden tietyn innovaatiotoiminnan strategisen tavoitteen saavuttamiseksi. Strategiset tavoitteet taas vaihtelevat innovaatioproses-sin eri vaiheissa. Tämä on esitetty taulukossa 1 (luku 1.6).

Smart ym. (2009) ovat tehneet tapaustutkimuksen maailman suurimman vahinkovakuuttaja AXA:n Irlannin toiminnoista. Siinä tutkitaan innovaatiokulttuurin luontia alusta asti AXA:n vuonna 1999 hankkiman Guardian Insurance Groupin pohjalle perustettuun AXA Irlantiin. Innovatiivista ajattelua stimuloimaan organisaatioon perustettiin tiimipohjainen ohjelma, joka toi yhteen henkilöitä yrityksen eri liiketoiminnan alueilta. Ohjelmassa luotiin sellainen ympä-

ristö, että innovointi sisälsi oppimista ja oli samalla hauskaa. Ohjelma tuotti puolen vuoden aikana yli 200 liiketoiminnan kehittämiseen liittyvää ideaa, joista erityiseen innovaatiojohtajan toimenkuvaan palkattu henkilö sitten valitsi sellaiset, joiden toivottiin päätyvän yrityksen tarjoamaan. Ideoiden kehittämiseksi valmiiksi innovaatioiksi rakennettiin implementaatiofiltteri, jonka avulla potentiaalit ideat punnittiin esimerkiksi niiden sopivuuden yrityksen strategiaan, kulu/hyötyanalyysin, kuin yleisen toteutettavuuden suhteen. Filtterin avulla AXA:ssa saatiin laskettua ideoiden taloudellinen arvo, joka oli olennaista esittäessä niitä johtokunnalle. Ohjelmalla kerättyjen ideoiden tunnistettiin liittyvän yhteen neljästä lohkosta, ajattelumalli joka nimettiin AXA Quadrantiksi: joko ne liittyivät arvoa lisäämättömien prosessien eliminointiin, nykyisten aktiviteettien parantamiseen, uusien prosessien luomiseen tai yhtiön eri liiketoiminta-alueiden hyvien käytäntöjen uusiokäyttöön muissa toiminnoissa. Perinteisessä vakuutusorganisaatiossa henkilökunnan osallistuminen liiketoiminnan kehittämiseen oli ollut aiemmin hyvin rajoittunutta. Kuuden vuoden panostus innovointiin johti alun yksittäisten ideoiden keräämisestä holistiseen innovaatiotoimintaan, joka on erottamaton osa yrityksen koko liiketoimintaa, sen strategiaa ja suunnittelua. Merkittävät innovaatiotoiminnan vaiheet on koottu taulukkoon 2 (Smart ym. 2009, 12-13).

TAULUKKO 2 Innovaatiotoiminnan edistämisen vaiheet ja niiden syyt AXA Irlannissa

Vaiheet (mitä tehtiin)	Tarkoitus (miksi tehtiin)
1) Innovaation merkityksen määrittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovaatietietoisuuden nostaminen</li> <li>• Ymmärryksen luominen</li> </ul>
2) Kokonaisvaltaisten innovaatio-ohjelmien tuottaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ihmisten valtuuttaminen muutokseen</li> <li>• Ideoiden luomisen mahdollistaminen yksilö- ja tiimitasolla ja painotus implementointiin</li> </ul>
3) Innovoinnin integrointi liiketoimintajärjestelmiin ja avainkumppaneihin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideoiden implementaation edesauttaminen</li> <li>• Innovaatio-ohjelmien linkittäminen yrityksen liiketoimintastrategiaan</li> </ul>
4) Innovoinnin tukeminen viestintästrategialla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovaatiotoiminnan merkityksen vahvistaminen</li> <li>• Edistymisen raportointi ja menestyksen juhliminen</li> </ul>
5) Tulosten mittaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edistymisen monitorointi</li> <li>• Innovaatioiden linkittäminen ansaintaan</li> </ul>

Finanssialan innovaatiotoiminnan kehittämistä asiakasnäkökulmasta käsittelevät Peverelli ja de Feniks (2010) kirjassaan *Reinventing Financial Services*. Siinä kerrotaan, miten finanssialan palvelut tulee keksiä uudelleen asiakkaiden muuttuneita odotuksia ja asiakastrendejä vastaaviksi, ja miten nostetaan asiakas takaisin tekemisen keskiöön. Parhaita käytäntöjä on esitetty eri puolelta maailmaa. Finanssi-innovaatioilla on huono kaiku finanssikriisin jäljiltä ja alan toimijoiden tulisikin pyrkiä kaikin keinoin palauttamaan kuluttajien luottamus. Tähän päästään muun muassa lisäämällä toiminnan, viestinnän ja tarjoaman yksinkertaisuutta ja läpinäkyvyyttä ja palaamalla siihen ajatteluun, josta kaikessa liiketoiminnassa tulisi olla kysymys: mitä asiakkaat tarvitsevat ja haluavat.

Barnes ja LeCointre (2015) ovat tutkineet, kuinka rakentaa isojen organisaatioiden sisälle innovaattoreiden verkosto. Tutkimuksessaan he kuvailevat prosessia, jossa organisaatioon luodaan joustava rakenne, joka mahdollistaa yhteyden innovoijien ja innovaatioita hakevien henkilöiden välillä. Tämä vaatii onnistuakseen ylemmän johdon henkilön (sponsorin tai mestarin), joka on intensiivisesti mukana ja investoi aikaa ja resursseja hankkeeseen. Innovaattoreiden verkoston rakentamisen tarkoitus on muodostaa ryhmä koulutettuja henkilöitä, jotka voivat vastata sellaisten ideoiden haasteisiin ja mahdollisuuksiin, jotka voitaisiin kehittää oikeiksi, korkean hyödyn tuottaviksi innovaatioiksi.

Nivala (1994) on tutkinut tietokanavien merkitystä pienten ja keskisuurten teollisuusyritysten innovaatiotoiminnassa. Oulun yliopiston taloustieteen osastolle teknilliseen tiedekuntaan tehty väitöskirja tutkii näiden yritysten kehittämiseen liittyvää tiedonhankintaa ja kyvykkyyttä hyödyntää ulkopuolelta saatavaa tietoa ja osaamista. Tutkimuksessa saatiin keskeisenä tuloksena se tieto, että yrityksen ulkopuolelta saatavan tiedon ja osaamisen merkitys yrityksen kehittämisessä kasvaa yrityksen koon ja kehittämispanostuksen kasvaessa. Lisäksi asiakkaiden merkitys yritysten tietokanavana oli erittäin suuri.

Myös Oulun yliopistoon, mutta tuotantotalouden osastolle tehty väitöskirja (Yliherva 2004) käsittelee innovaatiokyvyn kehittämistä osana johtamisjärjestelmää. Tutkimuksessa kehitettiin organisaation innovaatiokyvyn johtamismalli, jota testattiin empiriassa infra-alalla. Tätä jatkuvan parantamisen johtamismallia mittareineen pystyy tutkimuksen arvion mukaan käyttämään kaikissa organisaatioissa myös muiden toimialojen ympäristössä. Tähän tutkielmaan liittyen väitöskirjan olennainen anti on sen esittämässä teoreettisessa viitekehyksessä, joka sisältää innovatiivisen organisaation ja innovaatioprosessien kuvailua.

Poskela (2009) on Helsingin Teknilliseen korkeakouluun tekemässä väitöskirjassaan tarkastellut innovaatioprosessin alkupään ohjausta ja ohjausmekanismien vaikutusta alkupään suoritustakyyn. Poskela on havainnut puutteen liikkeenjohdon teoriassa, jonka kohde tutkimus on. Tutkimuksissa, joissa sekä innovaatioprosessin alku että tuotekehitysvaihe on ollut tarkastelussa mukana, on monesti sekoittunut näiden eri vaiheiden luonteenpiirteet. Martinsuo ja Poskela (2011) ovat sittemmin tarkentaneet alkupään arviointikriteerien ja suoritustakyyn välistä suhdetta.

Rajaniemi (2010) on tutkinut Tampereen yliopistolle tekemässä väitöskirjassaan organisatiorakenteista johtuvia innovatiivisuuden esteitä. Tutkimuksen empiria on kerätty sanomalehtiteollisuudesta haastatteluilla. Kustannusala on musiikkiteollisuuden liiketoimintamallin ja ansaintalogiikan murrosta vastaavassa tilanteessa, jossa aiemmin opitut tiedot ja taidot eivät riitä selviytymään. Tutkimuksen tuloksina oli, että organisaation rakenteilla on suuri merkitys innovaatioiden synnylle. Rajaniemi ehdottaakin, että on tärkeä tunnistaa ja purkaa ne rakenteelliset ongelmat, jotka toisaalta estävät innovaatioiden synnyn ja toisaalta toteutumisen organisaatioissa. Merkittävimmit rakenteellisiksi ongelmiksi tutkimuksessa tunnistettiin hyvin hierarkkinen työnjako, koordinoinnin ja kommunikaation epäonnistuminen ja liiaksi henkilöityneen vallan ongelmat.

Lempiälä (2011) on Aalto-yliopiston kauppakorkeakoululle tekemässään väitöskirjassa tutkinut ideoiden kehittämisen käytänteitä. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut saada ruohonjuuritasolta tietoa innovaatioprosessin alkupäästä. Lempiälä on havainnut jännitteen arjen työskentelyn ja toisaalta ideoiden kehittämisestä käydyn muodollisen keskustelun välillä. Käytännön innovaatiotoiminta on iteratiivista ja henkilöihin sidottua, odotukset innovaatiotoiminnasta taas lineaarisia ja objektiivisuutta hakevia. Näiden erojen tunnistaminen auttaa purkamaan innovaatioprosessin alkupäähän liittyviä organisaation rakenteellisia esteitä.

## **1.8 Tutkielman rakenne**

Tutkielma alkaa johdantoluvulla, jossa on pyritty herättämään lukijan mielenkiinto kertomalla tutkielman taustasta ja aihealueen tutkimisen merkityksestä. Johdannosta käy ilmi myös tutkielman tavoite, tutkimusongelmasta muodostetut tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet. Myös olennaiset tutkimuksenteossa tehdyt rajaukset on esitetty. Lukijalle selviää johdannosta lisäksi tutkielmassa käytetty tutkimusmenetelmä ja empiirinen aineisto. Tämän jälkeen selos-

tetaan tutkielmaan valittu tutkimusote ja kerrotaan sen toteutuksen päävaiheista. Teoreettinen viitekehys johdetaan alan teorian pohjalta luvussa 1.6. Johdannossa esitellään myös aiempia, tutkimusaluetta ja sitä sivuavia tutkimuksia ja aiheesta tehtyjä artikkeleita ja julkaisuja kirjallisuuskatsauksen muodossa; ensin kronologisesti, sitten päätyen kotimaiseen kontekstiin.

Johdantoluvun jälkeen käsitellään innovaatiotoiminnan johtamisen teoriaa. Luvussa kaksi täsmennetään innovaation ja innovaatiotoiminnan käsitteitä ja luokitellaan innovaatioita. Innovaatiotoiminnan elinkaari on kuvattu innovaatioprosessissa aina innovaatioiden synnystä niiden implementointiin. Innovaatiotoiminnalla organisaatioissa on hyvin läheinen suhde yleiseen kehittämistoimintaan. Siksi esitellään teoriaa innovoinnin ja tuotekehityksen lomittumisesta sekä kehittämisen viimeaikaisista trendeistä. Toisaalta tarkastellaan tietointensiivistä toimialaa, joten myös tiedon ja oppimisen merkitys innovaatiotoiminnalle on haluttu esittää.

Luku kolme kertoo innovaatiotoimintaa edistävästä organisoitumisesta. Luvussa käsitellään riittävässä määrin organisaation käsitettä ja organisaatioteorioita. Luvussa pohditaan niitä tekijöitä, joista organisaatorakenne muodostuu. Tämän jälkeen on esitetty innovaatiotoimintaa edistävän organisoitumisen edellytyksiä innovatiivisuuden ja innovaatiokyvyn kautta. S<sup>2</sup>P-mallin mukaisesti esitellään lisäksi erityisiä innovaatiotoimintaan luotuja organisaatorakenteita, innovaatiotoimintaa tukevia järjestelmiä ja innovaatiotoiminnan avainhenkilöiden rooleja. Edellä mainittuja tarkastellaan tarpeellisessa määrin innovaatioprosessissa havaittujen vaiheiden mukaan.

Jotta mallinnus on juuri kotimaiseen finanssialan toimintaympäristöön sovitettu, käydään luvussa neljä läpi toimialan erityispiirteitä ja liiketoimintamalleja. Luvun neljä tarkoituksena on lukua kolme täydentävänä esittää puitteet konstruoidulle mallinnukselle innovaatiotoiminnan organisoimisesta finanssiryhmässä ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi.

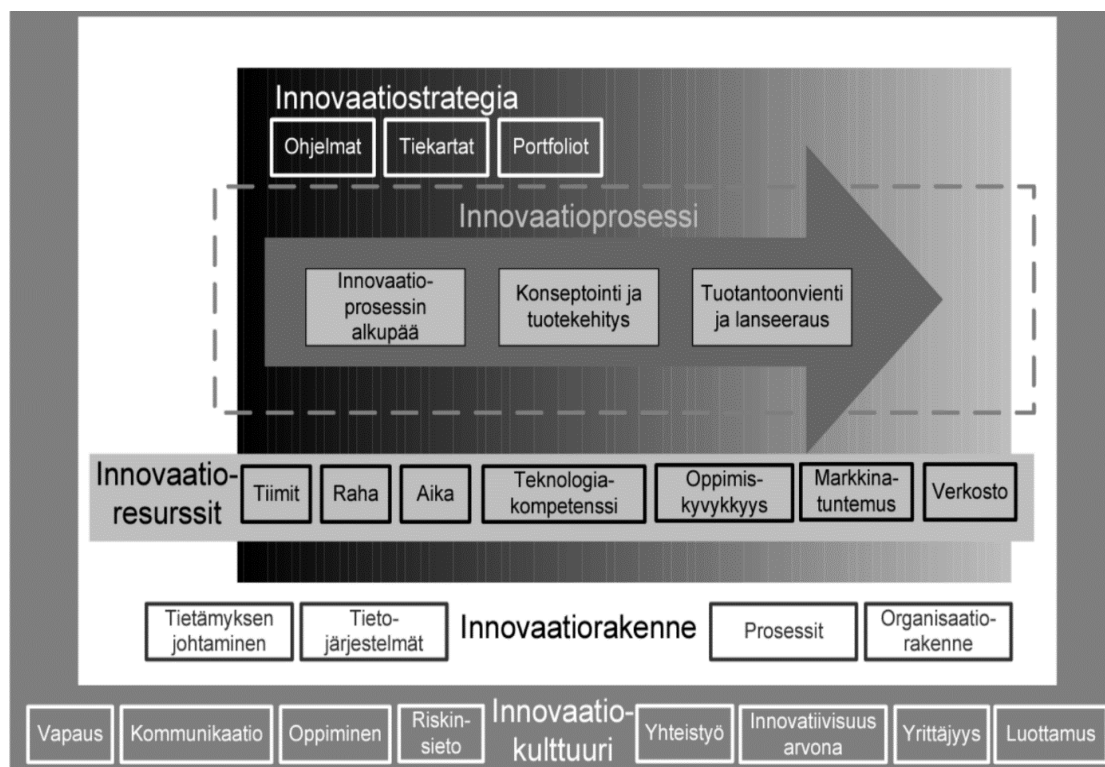
Luvussa viisi on ensin esitelty tutkimuksen kohteena oleva OP Ryhmä. Tämän jälkeen on esitetty tutkielman empiirisen aineiston kuvaus. Tarvittavissa määrin esitellään ryhmän innovaatiotoiminnan menneisyyttä. Aineiston ja ryhmän innovaatiotoiminnan taustan kuvailun jälkeen OP Ryhmän innovaatiotoiminnan organisoimisen tarkastelu on ryhmitelty pääosin luvun kolme S<sup>2</sup>P-mallia vastaavasti, jotta lukija voi helposti vertailla teoriaa ja OP Ryhmän innovaatiotoiminnan organisoitumista. Luvun viisi myötä voidaan vastata tutkielman toiseen tutkimuskysymykseen. Luvun kolme ja viisi osin samankaltainen ryhmittely palvelee myös mahdollisimman johdonmukaisen vastauksen esittämistä kolmanteen tutkimuskysymykseen.



Tutkielman viimeinen pääluku kuusi on tutkielman tekemisen yhteenvetoa ja tulosten pohdintaa. Luvussa muun muassa vastataan tutkimusongelman mukaiseen päätutkimuskysymykseen, arvioidaan tutkimusta ja sen tekemistä. Lisäksi esitetään, mikä on tutkielman käytännön soveltamisala ja tutkielman kontribuutio tieteelle ja alan teoriaan. Tutkielman lopuksi on pohdittu tutkielmanteossa tehtyjä ratkaisuita tutkielman luotettavuuden näkökulmasta ja mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita ja käsittelyä.

## 2 INNOVAATIOITOIMINNAN JOHTAMINEN

Innovaatiotoiminnan johtamisen kokonaisuus on hyvin laaja, kuten seuraavasta kuviosta 4 voidaan todeta. Aiemmin esitetyt tutkielman rajaukset ja teoreettinen viitekehys sekä tutkielman laajuus (scope) huomioiden on tässä luvussa käsitelty vain välttämättömät peruskäsitteet ja innovaatiotoiminnan organisointiin rakenteiden, järjestelmien ja avainhenkilöiden kannalta olennaiset innovaatiotoiminnan johtamisen aihealueet.



KUVIO 4 Innovaatiojohtamisen osa-alueet (Apilo & Taskinen 2006, 8)

## 2.1 Innovaatiot ja innovaatiotoiminta

Erään määritelmän mukaan innovoinnilla ja innovaatiotoiminnalla tarkoitetaan ”*kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka tuottavat tai joiden tavoitteena on tuottaa uusia tai parannettuja tuotteita tai prosesseja eli innovaatioita*” (Tilastokeskuksen internet-sivut). Tutkielmassa innovaatioiden määrittelyssä pidättäydytään katsannossa, että uudet ideat tai keksityt prototyypit eivät vielä itsessään ole innovaatioita, vaan vaativat rinnalleen näiden (esimerkiksi keksinnön, tutkimustuloksen, uuden tietämyksen tai tavan tehdä uusia asioita) käyttöönoton ja kaupallistamisen. Myöskään hyvien ideoiden tuottaminen ei itsessään ole kuin yksi innovaatiotoiminnan vaiheista. Uusi innovoitu tuote tai palvelu erottuu innovoinnin avulla jo olemassa olevasta tarjoomasta seuraavilla seikoilla: joko sen hinta on edukkaampi, ominaisuudet parannettuja, ominaisuudet uusia tai vastaavaa tarjoomaa ei ole ollut markkinoilla ollenkaan. Jotta keksintö, hyvä idea tai prototyyppi jalostuu innovaatioksi, tulee se innovaatioprosessissa kaitsea ja koulia valmiiksi tarjoomaksi asti, jonka kuluttajat haluavat ostaa. (Afuah 2003, 13-14) Harisalo (2011, 25) kertoo innovaation olevan käyttöönotettu keksintö, jonka avulla mahdollisuus hyödynnetään tai ongelma ratkaistaan. Apilo ym. (2007, 22) esittävät perinteisen innovaation määritelmän eli kaupallisesti hyödynnetyn uuden idean rinnalla myös tulkinnan, mikä korostaa mahdollisuuksiin tarttumista. Tällöin innovaatio on kannattavan muutoksen tunnistamista ja sen hyödyntämistä käytännössä. Berg ym. (2014, 13) toteavat innovaation olevan kaupallistettu keksintö ja tuote-, palvelu- ja liiketoimintainnovaation sen tyypillisiä muotoja.

Afuah (2003, 13) määrittelee innovaation käsitteen seuraavasti: ”*innovaatio on uuden tietämyksen käyttämistä uuden, asiakkaiden haluaman tuotteen tai palvelun tarjoamiseksi*”. Toisin sanoen innovaatio on uusi tapa tehdä asioita, joka on kaupallistettu. Innovaatiotoiminta sisältää siis sekä keksinnön että sen käyttöönoton ja kaupallistamisen. Tällainen määritelmä ottaa huomioon innovoinnin koko elinkaaren innovaation syntymisestä sen implementointiin, oli kyseessä sitten tuote-, prosessi- tai palveluinnovaatio. Finanssialan tarjoomaan liittyvistä innovaatioista käytetään usein nimitystä finanssi-innovaatio.

Viitaten luvussa 1.6 esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen myös se, mihin innovaatiotoiminnalla lopulta liiketoiminnassa pyritään, eli ansainnan lisääminen, halutaan sisällyttää innovaatiotoiminnan määritelmään. Täten tässä tutkielmassa innovaatiotoiminnan määritetään tarkoittavan niitä uudella tietämyksellä tehtyjä toimenpiteitä, joilla uusia käytäntöjä, tuotteita, palve-

luja tai prosesseja tuotetaan ja jotka on tarkoitus ottaa käyttöön ja kaupallistaa kustannusedun tai hintapreemion saavuttamiseksi. Innovaatiot ovat näiden toimenpiteiden tuotoksia.

## 2.2 Innovaatioiden luokittelua

Edellä esitetyn innovaatiotoiminnan määritelmän *uusi tietämys* voi olla joko teknologista tai markkinoihin liittyvää. Teknologinen tietämys liittyy koneiden ja laitteiden komponentteihin, tuotannon metodeihin, prosesseihin ja tekniikoihin. Markkinatietämys taas on tietämystä jakelukanavista, tuotteiden käyttötarkoituksista, asiakkaiden odotuksista, preferensseistä, tarpeista ja haluista. Innovaatioiden luokittelussa voidaan lisäksi tehdä distinktio teknisen ja hallinnollisen innovaation välillä. Teknisiä innovaatioita ovat esimerkiksi parannetut tuotteet ja prosessit. Hallinnollisista innovaatioista käyvät esimerkkeinä uusi innovaation synnyttämä organisaatorakenne, parannetut hallinnolliset prosessit, uudet työntekijöiden tehtävämäärittelyt ja työnkuvat sekä uusitut välineet palvelun tarjoamiseksi asiakkaalle. (Afuah 2003, 13-14)

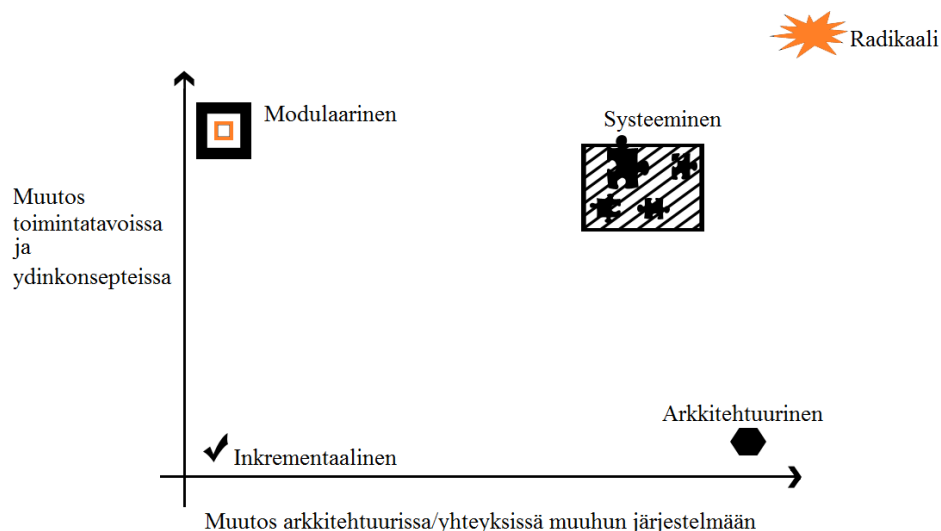
Innovaatiotoiminnan vaikutukset yritykselle voidaan jakaa taloudellisiin ja organisationaaliin. Innovaatioiden arvioinnissa taloudellisesta näkökulmasta kysytään, kuinka merkittävästi innovaatio tekee vanhan tarjooman vanhanaikaiseksi. Taloudellisten innovaatioiden (paremmalla tuotteella tai prosessilla saadaan kilpailuetua) ohella innovaatioilla tuotettu uusi tietämys voi vaikuttaa yrityksen omiin kyvykkyyksiin eli sisäisiin kilpailutekijöihin ja yrityksen tuotannontekijöistä koostuviin resursseihin. Innovaatioilla on täten myös organisationaalinen vaikutus, sillä yrityksen kyvykkyydet ja resurssit muuttuvat uudesta teknologisesta tietämyksestä ja markkinatietämyksestä. (Afuah 2003, 15)

Innovaatioiden lähteet voidaan jakaa sekä toiminnallisiin tekijöihin että olosuhdetekijöihin. Toiminnallisista tekijöistä riippuu, mistä yrityksen osasta innovaatiot tulevat (vai tulevatko ne yrityksen ulkoa). Olosuhdetekijät määrittävät, milloin ja millaisissa olosuhteissa innovaatioita voidaan odottaa syntyvän. (Afuah 2003, 47, 69)

Innovaatiot voidaan kategorisoida inkrementaalisiin, modulaarisiin, systeemisiin, arkkitehtuurisiin ja radikaaleihin innovaatioihin niiden aiheuttaman muutoksen suuruuden suhteen. Tällöin kysytään, kuinka suuri vaikutus innovaatiolla on tuotteen rakenteeseen, kuinka paljon innovaation johdosta joudutaan muuttamaan nykyisiä toimintatapoja ja teknologioita ja kuinka paljon yhteydet muuhun järjestelmään (eli koko tuotteeseen, ks. Henderson & Clark 1990,

11) ja nykyiseen osaamiseen muuttuvat (Slaughter 2000, 3). Inkrementaaliset innovaatiot rakentuvat yrityksen jo olemassa olevalle tiedolle ja resursseille. Tällöin niiden vaikutus on yrityksen vallitsevaa kilpailukykyä parantavaa. Useimmat innovaatiot ovat inkrementaalisia. Toisessa ääripäässä olevat radikaalit innovaatiot tekevät voimassaolevan tietämyksen vanhaksi ollen yrityksen tai koko toimialan vallitsevaa kilpailukykyä tuhoavia. Tällöin aiemmin riittävät ja hyväksi koetut käytänteet ja aikaisempi tietotaito eivät enää toimi, vaan ovat auttamatta vanhentuneita. (Afuah 2003, 15)

Toisin sanoen muutoksen suuruus voidaan mitata sen mukaan, muuttuuko arkkitehtuurinen konsepti, suunnittelun ydinkonsepti vai molemmat. Modulaarinen innovaatio säilyttää yhteydet muuhun järjestelmään ennallaan ja organisaation aikaisemmin oppimat toimintatavat riittävät yksittäistä komponenttia lukuun ottamatta. Arkkitehtuurinen innovaatio muuttaa komponenttien rajapintoja, jolloin aiempia tuoteratkaisuja tukeneet organisaation mallit, prosessit ja viestintäväylät eivät riitä, vaan tarvitaan uutta osaamista. (Apilo ym. 2007, 25-27) Arkkitehtuurinen innovaatio tuhoaa yrityksen arkkitehtuurisen tietämyksen, mutta säilyttää yrityksen tietämyksen tuotteiden komponenteista hyödyllisenä (Henderson & Clark 1990, 10). Systemisiin innovaatioihin vaikuttavat useat yritykset ja tuloksena syntyy teknisen innovaation lisäksi muun muassa prosessi- ja organisaatioinnovaatioita. Radikaalit innovaatiot muuttavat sekä ydin- että arkkitehtuurista konseptia, sillä niiden myötä syntyy uusi vallitseva suunnitteluratkaisu. (Apilo ym. 2007, 25-27) Palveluinnovaatiot ovat tyypillisesti luonteeltaan systemisiä (Apilo & Taskinen 2006, 18). Edellä kuvailtua innovaatioiden kategorisointia muutoksen suuruuden suhteen selventää kuvio 5 (mukaillen Slaughter 2000, 3; ks. myös Apilo ym. 2007, 25).



KUVIO 5 Innovaatioiden kategorisointi niiden aiheuttaman muutoksen suuruuden suhteen

Innovaatiot voidaan edelleen luokitella niiden uutuusarvon mukaan joko inkrementaaleihin, epäjatkuviin ja radikaaleihin innovaatioihin. Epäjatkuvat innovaatiot sisältävät joko teknologistoinnallisia ominaisuuksia, jotka muuttavat asiakkaiden käyttökokemusta (uusi teknologia) tai uudistavat liiketoimintaa niin, että ne heikentävät perinteisten tuotteiden tai palveluiden kysyntää (uusi markkina). Uutuusarvolla mitattuna inkrementaalit innovaatiot sisältävät vanhaa teknologiaa joilla on vanhat markkinat, radikaalit innovaatiot käyttävät uutta teknologiaa ja ne luovat uudet markkinat. Sekä epäjatkuviin että radikaaleihin innovaatioihin liittyviin tuotekehityshankkeisiin sisältyy usein suuri epävarmuus. Ne voivat muuttaa kokonaista toimialaa tai luoda uusia toimialoja. Täten niitä voidaan kutsua liiketoimintaa luoviksi innovaatioiksi. (Berg ym. 2014, 14-15) Apilo ym. (2007, 22) kehottavat kysymään, kenelle innovaatio on uusi ja minkä tasoinen uutuus on kyseessä, sillä innovaatiot voivat olla uusia yritykselle, uusia toimialalle tai uusia koko maailmalle. Kotlerin (2000, 328) mukaan vain alle kymmenen prosenttia uusista tuotteista on uusia maailmalle ja täten todella innovatiivisia. Tällaisissa tuotteissa on kovimmat riskit ja kustannukset, koska ne ovat samalla uusia yritykselle ja sen markkinaympäristölle. Innovaatioita voidaan aiemmin kerrotun lisäksi tyypitellä vielä lukuisilla eri tavoilla (esim. Apilo ym. 2007, 25-28; Nivala 1994, 23-25; Yliherva 2004, 25), joiden tarkempi käsittely ei tässä tutkielmassa ole tarkoituksenmukaista.

## 2.3 Edelläkävijän ongelma ja luova tuho

Inkrementaalisiin innovaatioihin, jotka vahvistavat vallitsevaa kilpailukykyä ja käytössä olevia resursseja ja käytäntöjä, on helppo tuudittautua. Omaa kilpailukykyä hetkellisesti tuhoavia ratkaisuita olisi kuitenkin tehtävä tilanteissa, joissa uudet toimijat voivat uudella tietämyksellä saavuttaa merkittäviä kustannusetuja tai tuottaa palvelua juuri asiakkaan haluamalla tavalla. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun vakuutustieteen yliopistonlehtori, KTT Pekka Puustinen (2014) haastaa blogissaan sitä kehitystä, että vahinkovakuutusalan isot toimijat Suomessa ovat rakentaneet digitalisaation myötä sähköiset palvelukanavansa edelleen jo olemassa olevien prosessien ja resurssiensa varaan;

*digitalisoituminen ja mobiilipalvelut edellyttävät todennäköisesti sitä, että yritysten nykyisiä prosesseja ja resursseja ei edes tule suurelta osin hyödyntää – perinteiset toimijat eivät voi edes pärjätä digitaalimaailmassa vanhoine prosesseineen uusille toimijoille, jotka rakentavat kaiken digitalisoitumisen varaan. Tästä johtuen esimerkiksi vakuutuspuolella on jo toimijoita, jotka palvelevat satojatuhansia ihmisiä muutaman kymmenen hengen voimin.*

Varmoista, hyviksi koetuista prosesseista ja niihin tehdyistä maltillisista muutoksista ja lisäyksistä tulisi siis pidättäytyä, kun toimialaa ravistelee paradigman muutos, joksi digitalisaatiota voidaan finanssitoimialalle luonnehtia. Puustinen (2014) kuvailee ratkaisuksi, että menestyksessä asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen edellyttää finanssialan toimijoilta jatkossa

*suurelta osin vanhan infrastruktuurin räjäyttämistä ja oivallusta siitä, että pankki, vakuutusyhtiö tai varainhoitoyhtiö eivät ole marmorisia konttoreita ja päivitettyjä tietojärjestelmiä vaan palvelua asiakkaan arjessa suurimmalta osin uusien infrastruktuurein, osaamisella ja mekanismeilla.*

Myös OP Ryhmässä tämä näkyy tiedostetun, sillä OP-Pohjolan osuuskuntakokouksessa 20.3.2014 ryhmän pääjohtaja Reijo Karhinen kertoi digitalisaation olevan alan murroksista sääntelyn lisääntymistäkin merkittävämpi seikka, joka vaatii yhtiön perusstrategiatyön oheen uusia täsmennyksiä ja linjauksia. Finanssitoimialalla digitalisaatio näkyy tällä hetkellä voimakkaammin ihmisten jatkuvasti muuttuvassa tavassa käyttää palveluja. Ryhmän asiakkaat käyvät konttorilla keskimäärin kerran kahdessa vuodessa, kun taas ryhmän OP-mobiili-sovellusta käytetään keskimäärin kerran kolmessa päivässä. Karhisen (2014) viesti osuuskuntakokouksessa vastaa aiemmin esitettyä Puustisen näkemystä siitä, että asioinnin sähköistymisessä tapahtunut murros on otettava vakavasti:

*Emme ole ensisijaisesti perusprosessin pyörittäjiä, tai perusfinanssituotteiden myyjiä, vaan asiakkaidemme kokonaisvaltaisempien tarpeiden ratkaisijoita. Asiakas on se, joka viime kädessä päättää kuka menestyy. Emme pysty vastaamaan heidän toiveisiinsa, jos emme elä samassa maailmassa. Tässä asiassa juoksemme kilpaa muiden - jopa eri alojen toimijoiden kanssa.*

Endogeenisen (sisäsyntyisen) kasvuteorian pohjalta on kehitetty useita uusschumpeteriläisiä kasvumalleja. Niissäkin korostuu luovan tuhon ajatus siitä, että ”uusimman teknologian omaksuminen vaatii aiemman teknologian ja/tai yhteistyösuhteen häviämistä”. (Caballero & Hammour 1996, Böckermanin 2000, 3 mukaan)

Edelläkävijän (innovoijan) ongelma viittaa Harvard Business Schoolin professorin Clayton Christensenin (1997) esittämään näkemykseen hajottavista (disruptive) teknologioista ja sittemmin (Christensen & Raynor 2003) hajottavista innovaatioista. Hajottava on termi, jota Christensen on jälkeensä katunut. Sen voi tulkita tarkoittavan enemmän huolestuttavaa kuin hyödyllistä. Vakiintuneiden toimijoiden tehdessä pieniä, jatkuvia parannuksia tarjoomaansa säilyttävillä innovaatioilla sen sijaan, että ne omaksuisivat uusia, muilta toimialoilta tulevan kilpailun liiketoimintamalleja ja hajottavia innovaatioita, voivat alalle uudet toimijat saada nopeasti vallattua markkinoilta osuutta. Vakiintuneille toimijoille organisaatiokyvykkyyden

kannalta tällaisten radikaalien innovaatioiden hyödyntämisessä on kaksi ongelmaa: kilpailukykyä tuhoava innovaatio aiheuttaa sen, ettei nykyisiä omia kykyjä voida hyödyntää tai omat resurssit toimivatkin suoranaisin rajoittavina tekijöinä innovaation kehittämisessä ja käyttöönotossa (Afuah 2003, 16). Innovoijan ongelma on, että epäonnistutaan tekemällä asiat siinä täysin oikein, eli hyödynnetään inkrementaalisia innovaatioita tekemällä jatkuvaa pienparannusta tuotteisiin asiakkaita kuuntelemalla ja voitot maksimoimalla. Teknologisen murroksen ympäristössä omaa nykyistä liiketoimintaa tulisi kuitenkin uskaltaa kannibalisoida sen pelastamiseksi. (Christensen 1997; Christensen & Raynor 2003) Vakiintuneiden toimijoiden selviämiseksi näissä epäjatkuvuuden kohdissa tulisi huomio kiinnittää tyypillisten organisaationaalisten ja johtamiseen liittyvien esteiden, kuten hierarkkisuuden ja riskiä karttavan kulttuurin lisäksi yrityksen kyvykkyyksiin, mutta ennen kaikkea yrityksen arvoverkoston (Christensen & Raynor 2003, 29-32). Malinen ja Haahtela (2007, 32) ovat määritelleet tällaisen innovaatiotoiminnan kehittämiseksi luodun arvoverkoston useamman kuin kahden toimijan muodostamaksi suhteiden kokonaisuudeksi, jossa arvoa luodaan toisilleen toimijoiden keskinäisellä vaihdannalla.

Tämän tutkielman kannalta avoimen innovaation arvoverkostoja mielenkiintoisempaa on kuitenkin teknologisessa murroskohdassa menestyminen tai siinä epäonnistuminen ja niiden liittyminen innovaatiotoiminnan organisointiin, mistä Christensen (1997, 98-99) esittää viisi periaatetta:

- 1) Resurssiriippuvuus: Asiakkuudet ohjaavat hyvin johdettujen yritysten resurssien allokointia
- 2) Pienet markkinat eivät ratkaise isojen yritysten kasvutarpeita
- 3) Hajottavien teknologioiden lopullinen käyttö- tai soveltamistarkoitus ei ole tiedossa etukäteen, vaan epäonnistuminen on olennainen askel kohti onnistumista
- 4) Organisaatioilla on kyvykkyyksiä, jotka ovat itsenäisiä niissä työskentelevien ihmisten kyvykkyyksistä. Kyvykkyydet piilevät organisaation prosesseissa ja arvoissa. Nykyisen liiketoimintamallin ydinkyvykkyyden taustalla olevat prosessit ja arvot määrittävät samalla yrityksen heikkoudet sen kohdatessa disruptiivisen tilanteen
- 5) Teknologiatarjonta ei välttämättä ole yhtenevä markkinoiden kysynnän kanssa. Hajottavien teknologioiden ei-viehättävät ominaisuudet vakiintuneessa markkinassa luovat suurimman arvon uudessa, teknologisesta murroksesta syntyvässä markkinaraossa

Menestyksekkäästi johdetuissa yrityksissä edellä esitetyt periaatteet valjastetaan hyödyksi Christensenin (1997, 99-100) esittämillä tavoilla:

- 1) Projektit kehittämään ja kaupallistamaan hajottavia teknologioita, jotta hajottavat innovaatiot kohtaavat kohdennetut asiakkaat, jolloin kysyntä kasvaa ja todennäköisyys innovaation tarvitsemien resurssien saamiselle kasvaa
- 2) Projektit pienissä organisaatioissa hajottavien teknologioiden kehittämiseen, jotta voidaan innostua pienistä mahdollisuuksista ja pienistä voitoista
- 3) Tietoinen suunnitelma epäonnistua varhain ja edullisesti etsittäessä markkinoita hajottaville teknologioille. Markkinat muodostuvat yleensä kokeilun, oppimisen ja uuden kokeilun iteratiivisessa prosessissa
- 4) Pääorganisaation resursseja hyödynnetään jonkin verran disruptiossa, mutta tulee olla varovainen, ettei vivuta nykyisiä prosesseja ja arvoja. Luodaan erilaisia tapoja työskennellä organisaation sisällä ja muutetaan arvot ja kulurakenne vastaamaan käsiteltävänä olevan disruption vaatimuksia
- 5) Löydetään tai luodaan uusia markkinoita, jotka arvostavat hajottavan innovaation ominaisuuksia. Tämä sen sijaan, että etsitään teknologista läpimurtoa, jolla hajottava tuote voisi kilpailla säilyttävänä teknologiana valtavirtamarkkinoilla

Edellä on esitetty varsin vahvojakin näkemyksiä kilpailukykyä hetkellisesti tuhoavien innovaatioiden välttämättömyydestä. Toisaalta on tärkeää pitää mielessä yrityksen oman organisaation muutoskyvyn rajat, joita sen staattiset rutiinit ja kyvykkyydet asettavat. Yritykset voivat toteuttaa vain sellaiset ideat ja suunnitelmat, joiden perustana ovat sen aineelliseen ja aineettomaan pääomaan aiemmin tehdyt investoinnit. Tätä kutsutaan polkuriippuvuudeksi. Nämä polkuriippuvuudet on tunnistettava, ettei yritys liian rajuilla muutoksilla tuhoa omaa erityisosaamisperustaansa ja siten ekstrasavottojensa lähdeä. (Kyläheiko 2006, 2, 9)

Kilpailukyvyn parantamisen ja tuhoamisen sekä polkuriippuvuuden rajoittavan luonteen problematiikan ratkaisuksi läpimurtojen hakemiseen kannattaneekin käyttää tutkielman kirjallisuuskatsauksessa kuvailtua vanhojen, muilla toimialoilla hyväksi havaittujen ideoiden ja tuotteiden sovittamista omaan liiketoimintaan. Tämä lähestymistapa (Hardagon 2003) vastaisi myös johdannossa esitettyyn toimialojen rakenteelliseen murrokseen ja sen edellyttämään uusien elinkaarien tavoitteluun.



## 2.4 Innovaatioprosessi innovaation syntymisestä sen implementointiin

Informaatiolla voidaan ajatella olevan samanlainen elinkaari, kuin materiaalilla ja fyysisillä tuotteilla. Informaation elinkaaren alku on raaka-aineessa eli ideoissa. Prosessin edetessä informaatio muuttuu tiedoksi ja sitten tietämykseksi. Innovaatiot syntyvät, kun tietämystä käytetään tai kulutetaan. Informaation elinkaariajattelulla voidaan tarkasti seurata ideoiden kehittymistä ja tietämyksen muodostumista ja jalostumista kohti innovaatioiden syntyä. (Vasara ym. 2009, 13)

Harisalo (2008, 297-304) kertoo innovaatioiden prosessiteorian sisältävän laajasti käsitettynä viisi vaihetta (vertaa analogia tutkielman viitekehykseen ja Anthonyn ym. 2008 esittämiin innovaatioprosessin vaiheisiin). Innovaatiotoimintaa voidaan analysoida innovaatioiden keksimistä, kehittelyä ja hyväksikäyttöä tarkastellen. Organisaatiotasolla viisi vaihetta ovat:

- potentiaalin avaaminen
- ratkaisuvaihtoehtojen ideointi
- luova analyysi
- innovaation käyttöönotto [implementointi]
- innovaation omaksuminen [adoptio]

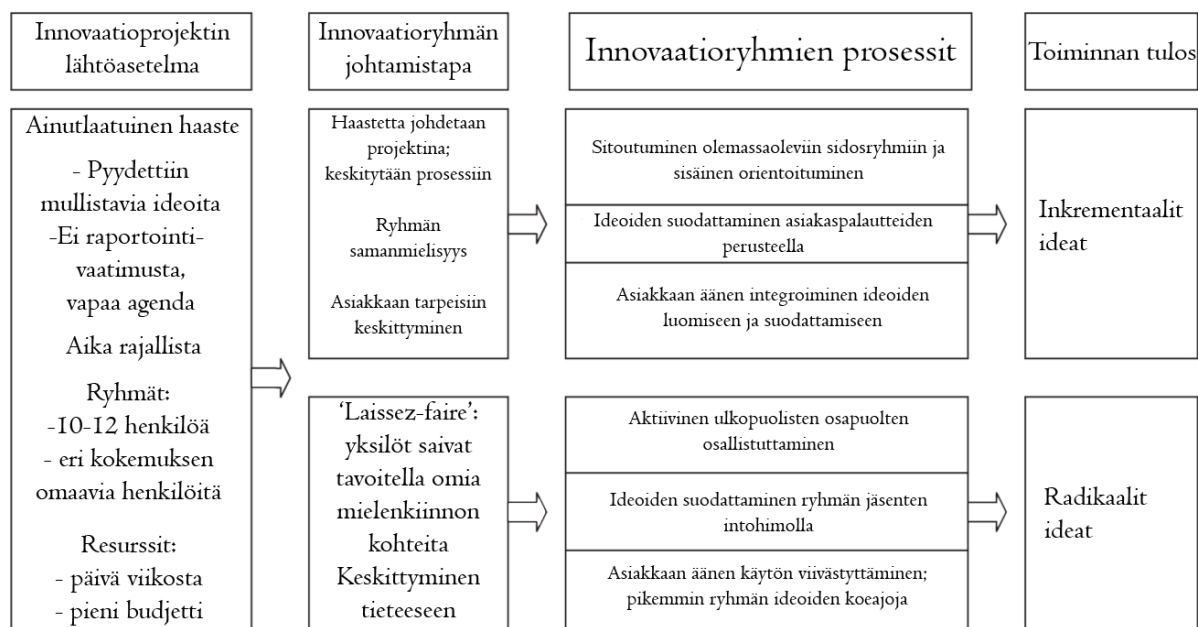
Samanaikaisesti tämän organisaatiotasoisin prosessin kanssa toimii yksilötasolla luova prosessi, jonka vaihteita ovat ongelma, harkinta, oivallus ja varmistuminen. Harisalo väittää, että asiallisesti johdettuna edellä listatut innovaatioprosessin eri vaiheet läpäisevät ajan kuluessa koko organisaation. (Harisalo 2008, 297-304)

Organisationaalinen innovaatioprosessi on jaettu perinteisesti kahteen päävaiheeseen, eli ideoiden synnyttämiseen (initiation) ja innovaatioiden implementaatioon (Zaltman, Duncan & Holbek, 1973). Initiaatiossa yksilöt tuovat esille uusia ideoita ja implementaatioissa kehitetään ja hyödynnetään näitä ideoita. Sittemmin prosessin tarkemman ymmärtämisen ja yksityiskohden johtamisen vuoksi prosessi on jaettu kolmeen päävaiheeseen, joita ovat innovaatiotoiminnan alkupää (front end), kehitysprojekti ja kaupallistaminen. (Lempiälä 2011, 20-21) Jo innovaatioprosessin alussa rakenteet, järjestelmät ja innovaatiotoiminnan avainhenkilöt toimivat kriittisinä innovaatioiden organisationaalisina mahdollistajina tai estäjinä (ks. Lempiälä 2011, 51-52).

Ylihervan (2006, 23) mukaan innovaatiotoiminnan alku, eli ideoiden kokoaminen ja kanavoointi koetaan yrityksissä yleensä ongelmalliseksi. Tämä näkyy siinä, että innovaatioprosessissa ei saada eteenpäin riittävästi uusia ideoita, jotka tutkimuksella ja tuotekehityksellä koulumalla saataisiin otettua käyttöön menestyksekkäinä innovaatioina. Siinä missä innovaatioprosessin alku vaatii enemmän ihmisten johtamista ja innovaatioille otollisen ilmapiirin luomista, korostuu asioiden johtaminen innovaatioprosessin loppua kohden. (Yliherva 2006, 24)

Tutkittuaan innovaatioiden syntymistä ja innovoinnin organisoimista innovaatioprosessin alkupäässä Robbins ja O’Gorman (2015) totesivat, että radikaalien innovaatioiden syntymisellä on kausaliiteettisuhde tietyn tyyliiseen ryhmäjohtajuuteen, ideoiden luomisen ja priorisoinnin prosessiin ja asiakastarpeiden integroimiseen prosessiin. Tutkimus toteutettiin yhdessä maailman kolmesta isoimmasta lääkealan yrityksestä. Tutkimuksen tuloksena oli (kuvio 6), että radikaalien ideoiden syntymistä auttoi innovointiin osallistuvan tiimin:

- vapautta korostava ’laissez-faire’-johtaminen tiukan projektijohtamisen sijaan
- ulkoisten osapuolien aktiivinen osallistuttaminen pelkän ryhmän sisäisen kehittelyn sijaan
- ideoiden seulominen ryhmän jäsenten intohimolla asiakaspalautteen sijaan
- asiakkaiden myöhempi kuuleminen ideoiden luomis- ja seulomisvaiheen sijaan



KUVIO 6 Ryhmäpohjainen ideointi ja sen tulokset innovaatioprosessin alkupäässä (mukaillen Robbins & O’Gorman 2015, 87)

Poskela (2009, 4) toteaa, että innovaatioprosessin alkupään organisointi vaatii edellä esitetyn mukaisesti merkittävän määrän vapautta ja riippumattomuutta innovaatioprosessin alkupäässä

työskenteleville henkilöille. Toisaalta tietty ohjauksen määrä mahdollistaa resurssitehokkuuden ja strategiaan tavoitteisiin pyrkimisen. Innovaatioprosessia ja tuotekehitystä koskeva tutkimus on ristiriitaista ja puutteellista näiden toimintamallien yhteensovittamisen suhteen. Martinsuon ja Poskelan (2011, 907) tutkimustulokset esittävät, että erilaisten mittareiden yhdistäminen innovaatiotehokkuuden arviointiin innovaatioprosessin alkupäässä voi johtaa osaaoptimointiin, jos monien samanaikaisten ja joskus ristiriitaisten intressien kriteerit ja arviointijärjestelmät priorisoidaan toisten toimintamallien yli. Robbinsin ja O’Gormanin (2015) tapaustutkimuksen pohjalta tutkittu yritys muodosti uuden erityisen organisaatorakenteen (White Space Team) tunnistettuaan tarpeen määrätietoisesti hakea ideoita radikaaleja innovaatioita varten (Robbins & O’Gorman 2015, 83). Jaottelu inkrementaaleihin ja radikaaleihin innovaatioihin alkaa muodostumaan siis aivan innovaatioprosessin alusta lähtien. Jo sillä, käytetäänkö ideoiden luomisessa uuden tietämyksen lähteinä organisaation ulkopuolisia tahoja vai ei, on vaikutusta muodostuvien innovaatioiden luonteeseen (Leifer ym. 2000, 34).

Aiemmin esitettiin kehitysprojektin olevan innovaatioprosessin kolmivaiheisessa tarkastelussa keskimäinen osa. Tämä tuotekehitysvaihe on innovaatiokirjallisuudessa nimetty NPD-vaiheeksi (new product development) (Vesa 2014, 81) tai tuoteputkeksi ja siihen liittyvää innovaatioprosessin vaihetta voi kutsua myös tuoteprosesiksi (ks. Apilo ym. 2007, 159). Siihen voi sisältyä formaali porttimalli (stage-gate), joka on systemaattisuutta lisäävä, kurinalainen etenemistapa kehittämisen edistymisen seurantaan ja päätöksenteon avuksi. Porttimalli sisältää tarkistuspisteitä, mutta tietyt toiminnot tapahtuvat iteraatioissa ja rinnakkain, joten se ei ole lineaarinen. (Vesa 2014, 82-83) Tuotekehityksen ja innovaatiotoiminnan lomittumisesta kerrotaan lisää seuraavassa luvussa 2.5.

Onnistunut innovaatioiden implementointi muodostuu oikeista adoptointistrategioista, organisaationaalista rakenteista ja järjestelmistä, mutta myös avainhenkilöistä (S<sup>3</sup>P-jäsentelyä mukaillen). Nämä ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä. Edellä lueteltujen sisäisten tekijöiden lisäksi onnistunut innovaatioiden implementaatio riippuu innovaation luonteesta ja ulkoisesta toimintaympäristöstä. Lisäksi, mikäli yrityksen resurssit, kyvykkyydet ja tietämys eivät ole riittäviä, myös ne muodostavat merkittäviä esteitä innovaatioiden adoptoimiselle. (Afuah 2003, 243-257) Innovaatioiden implementaatiolle tuleekin rakentaa tehokkaita mekanismeja. Merkittävä rooli on projektinhallinnalla. Idean saaminen innovaatioksi sisältää sarjan ongelmanratkaisukäytännöitä ja resurssien allokointia. Minkä idean kehittämistä jatketaan ja minkä kehittämisen lopetetaan tarvitsee selkeät päätöksenteon raamit. (Tidd, Bessant, & Pavitt 2001, 239) Olennaista implementaatioissa on hyvien ideoiden hyödyntäminen. Myös Ylihervan (2006,

24) mielestä sen mahdollistaa selkeä päätöksenteon polku, jossa ideasta muodostuu innovaatio.

Mikäli innovaatioprosessia tarkastellaan kolmen päävaiheen mukaan, tulee edellä esitettyjen innovaatiotoiminnan usein sumean alkupään ja kehitysprojektin lisäksi esitellä (tuotteiden ja palveluiden, uusien liiketoimintojen) kaupallistamisen vaihe. Prosessi-innovaatioissa lienee paras käyttää edelleen käyttöönoton (implementaation) tai toiminnallistamisen käsitettä. Kaupallistamisen vaiheella viitataan perinteisesti hetkeen, jolloin kohdataan markkinat ja innovaatiota levitetään. Kaupallistaminen ja muut innovaatioprosessin vaiheet ovat toisiaan täydentäviä ja keskenään yhteydessä, joten päätökset jo aiemmassa vaiheessa vaikuttavat kaupallistamisen menestykseen. Erityisesti radikaaleissa innovaatioissa kaikki innovaatioprosessin vaiheet ovat monesti vuorovaikutuksessa ja kehittyvät rinnakkain. (Aarikka-Stenroos & Lehtimäki 2014) Kaupallistamisella haetaan loppujen lopuksi asiakkaan kokemaa lisäarvoa, joka konkretisoituu joko kilpailijoihin saavutetun kustannusedun tai laatueron myötä ja täten lisää ansaintaa.

Innovaatioprosessin on tässä tutkielmassa kerrottu olevan pikemmin iteratiivinen tapahtumasarja kuin lineaarinen prosessi. Tästä poiketen inkrementaalit innovaatiot seuraavat usein lineaarista ja keskeytyksetöntä, ennalta määrättyjen vaiheiden kehityspolkua konseptista kaupalliseen tuotteeseen tai palveluun. Prosessi on tällöin muodollinen, hyväksytty prosessi, jossa ideasta tulee kehittämisen kautta kaupallistettu innovaatio. (Leifer ym. 2000, 19)

## **2.5 Innovaatiot ja tuote- ja palvelukehitys**

Innovaatiotoimintaa voidaan tutkia myös innovaatioiden kehittämisen näkökulmasta, jolloin tarkastellaan innovaatioprosessia. Innovaatiotoiminnalla on hyvin läheinen suhde tuotekehitykseen, mutta käsitteenä innovaatiotoiminta on kuitenkin laajempi kuin tuotekehitys. (Nivala 1994, 9) Myös Yliherva (2006, 24) esittää, että innovaatiotoiminta on tutkimus- ja kehittämistoimintaa laajempaa. OECD:n ja Eurostatin (2005, 18) manuaali listaa innovaatiotoimintaan kuuluviksi, mutta t&k-toimintaan kuulumattomiksi muun muassa kehittämisen myöhemmät vaiheet esivalmistuksesta ja valmistuksesta jakeluun sekä tuote- ja prosessi-innovaatioista erillään olevien uusien markkina- ja organisaatioinnovaatioiden kehittämisen ja implementaation. Yrityksissä suoritettu tuotekehitys on innovaatiotoiminnan keskeisimpiä panostekijöitä

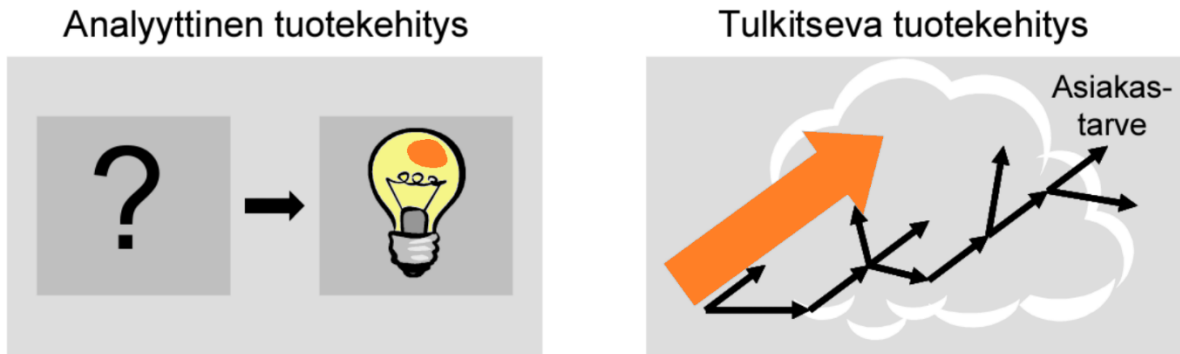
(Nivala 1994, 14), vaikka innovaatioiden ei ole välttämätöntä syntyä tutkimuksen ja tuotekehityksen tuloksena (Toivonen & Tuominen 2009, 887).

Jo 1980-luvulla yhteistyön ja verkottumisen merkitys tuotekehitykselle oli huomattu suomalaisessa kirjallisuudessa (Nivala 1994, 38). Apilo ym. (2007, 16-18) kuvaavat elementtejä, joiden avulla tuotekehitys muuttuu yksittäisen osaston toiminnasta innovoinniksi verkottuneessa ympäristössä. Yleinen suomalaisten yritysten tie on ensin hallita tiettyyn teknologiaan liittyvät resurssit, jonka jälkeen asiakkaan ymmärtämisen ja ohjauksen kehittämisen avulla hyödynnetään yrityksen verkostoa. Sitten tavoitteiden selkiyttämällä ja osaamisen johtamisella edetään ainutlaatuisuudella erottumiseen eli innovatiivisuuteen.

Apilo ym. (2007, 68-72, 85) esittävät innovaatiostrategian ja kehitystyön avuksi työkaluja, joilla koordinoidaan ja hallitaan ennustettavaa kehittämistä. Koska resurssit ovat niukkoja, tulee niitä jakaa eri kehityshankkeiden toteutukseen. Näitä työkaluja ovat muun muassa ohjelmajohtaminen ja portfoliojohtaminen, teknologiatiekartat ja reaaliopitoiden käyttäminen. Ohjelmajohtamisessa yksittäiset tutkimus- ja kehitysprojektit kootaan isommiksi kokonaisuuksiksi helpottamaan merkittävämpien kehityshankkeiden hallitsemista. Ohjelmien kesto on yksittäistä projektia pidempi. Portfoliojohtaminen pyrkii myös siihen, että kokonaisuutta johdetaan yksittäisiä projekteja ylemmällä tasolla. Se sisältää valintakriteerien määrittämisen projekteille ja projektien toteutumisen seurannan ja projektien priorisoinnin. Teknologiatiekarttoja käytetään luomaan strategiaan sopivia kehityspolkuja. Kehityshankkeita tulisi johtaa aktiivisesti; joko projekteja laajennetaan hankkeen edetessä odotuksiin verrattuna paremmin tai hanke voidaan päättää, mikäli toimintaympäristö tai muut syyt antavat sille myöhemmin aihetta. Tällöin projektia voi muuttaa, sillä organisaatiolla on käytössään reaaliopio. (Apilo ym. 2007, 68-72, 85)

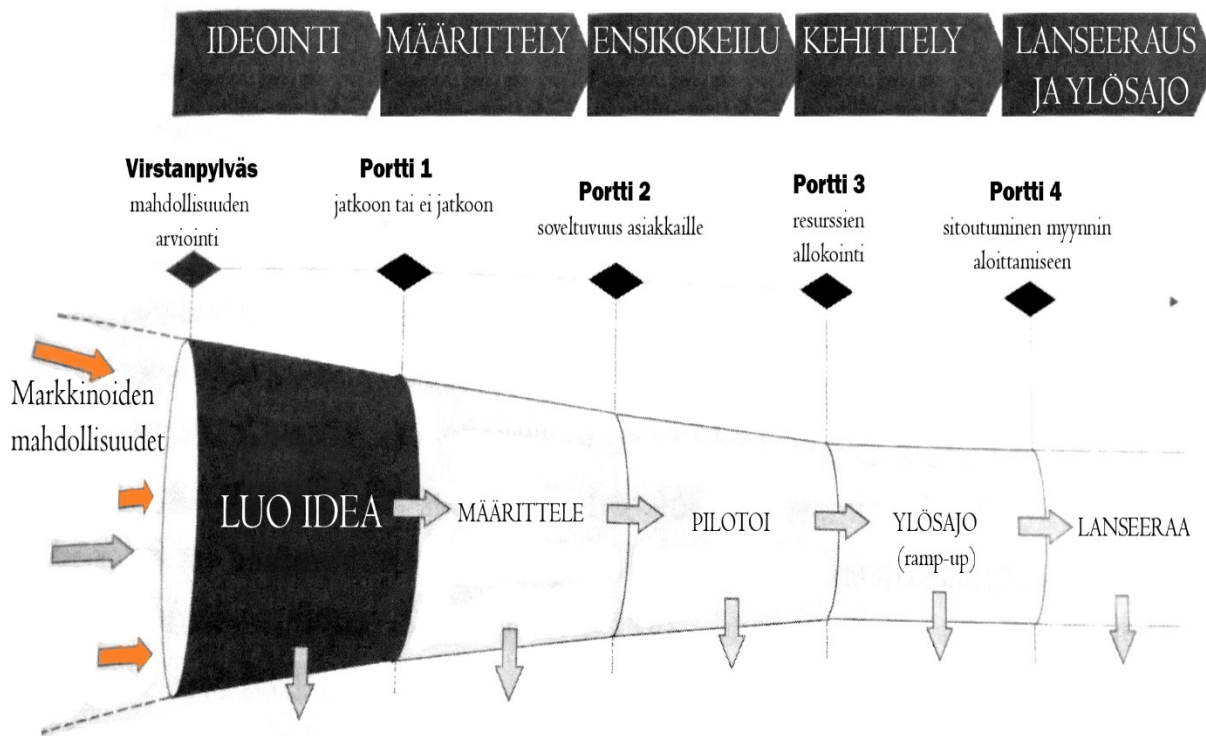
Ketterä kehitys on alun perin ohjelmistokehittämisestä tullut iteratiivisuuteen ja inkrementaalisuuteen perustuva menetelmä (Lehtonen ym. 2014, 2). Iteraatiot eli lyhyet työskentelyjaksot rytmittävät projektia, jakavat työkuormaa tasaisemmin koko projektin ajalle ja asettavat välitavoitteita, sillä jokaisen iteraation päätteeksi on tarkoitus tuottaa jonkinlainen lopputuote tai osa tuotteesta (Lehtonen ym. 2014, 35). Ketterille menetelmille syntyi ohjelmistokehityksessä tarve, sillä tavanomaiset menetelmät olivat liian kömpelöitä, byrokraattisia ja joustamattomia (Lindvall ym. 2004, 27). Ketterissä menetelmissä kokonaiskuvan ja hankkeiden riippuvuussuhteiden ymmärtäminen helpottuu. Rajoittavien päätösten tekoa vältetään, jotta kehityksen myöhemmässä vaiheessa voidaan vielä tehdä muutoksia, mikäli asiakastarve tai toimintaym-

päristön vaatimukset muuttuvat. (Lehtonen ym. 2014, 12, 15) Ketterän kehittämisen periaatteita on sittemmin adaptoitu yrityksissä myös muuhun tuote- ja palvelukehitykseen. Toisin sanoen näkökulma tuote- ja palvelukehitykseen on muuttunut monelta osin analyyttisestä tuotekehityksestä tulkitsevaan tuotekehittämiseen, jotka on kuvattu kuviossa 7.



KUVIO 7 Analyttisestä tulkitsevaan tuotekehitykseen (Apilo & Taskinen 2006, 13)

Tutkielman luvussa 4.4 on kerrottu tarkemmin vakuutus- ja pankkiliiketoiminnan luonteesta palveluliiketoimintana. Seuraavassa kuviossa 8 on esitetty esimerkki tällaiseen ratkaisuliiketoimintaan soveltuvasta kehitysprosessista. Se sisältää elementtejä edellisessä luvussa kuvastusta innovaatioprosessista portteineen ja vaiheineen.



KUVIO 8 Esimerkki ratkaisuliiketoimintaan soveltuvasta kehitysprosessista (mukaillen Storbacka & Pennanen 2014, 27)

## 2.6 Tiedon ja oppimisen tärkeys innovaatiotoiminnalle

Niitä tietoprosesseja, joissa luodaan uutta tietoa ja tuotetaan innovaatioita, kutsutaan generatiivisiksi tietoprosesseiksi. Informaation sisäistäminen tiedoksi edeltää oppimista (Huotari & Iivonen 2004, 72, 75). Innovaatioiden vastaanottamiseen ja soveltamiseen liittyy aina oppimisprosessi (Nivala 1994, 39). Innovaation hyödyntämiseen käytettävää tietämystä voidaan arvioida skaalalla, kuinka uutta uusi tietämys on ja kuinka verbalisoitua ja kodifioitua tieto on verrattuna hiljaiseen (tacit) tietoon (Afuah 2003, 26). Hiljaista, kokemuksellista tietoa on ongelmallista siirtää tehokkaasti organisaation sisällä. Hiljainen tieto on keskeistä radikaalien innovaatioiden kehittämisessä, joskin hiljainen tieto voi muodostua myös esteeksi (Berg ym. 2014, 25). Kyläheiko (2006, 3) esittää, että tietointensiivisten yritysten tärkeimmät yleisen markkinatuoton ylittävien ekstravoihtojen lähteet liittyvät tietämysmarkkinoiden epätäydellisyyksien hyväksikäyttöön.

Tietämyshallinta sisältää tietämyksen keräämiseen, käyttöön ja jakamiseen liittyviä aktiviteetteja ja on tärkeä osa innovaatioprosessia (OECD & Eurostat 2005, 24). Vasaraa ym. (2009, 13) mukaillen tietämyksensiirrolle tulee rakentaa sellaiset väylät, että informaation kohtaama kohina eli erilaiset häiriötekijät eivät estä tai vaikeuta oikean informaation vastaanottamista innovaatioiden edistämiseksi. Samaan aikaan tulee huolehtia, että tietämyksensiirto sallii myös luovuuden, sopeutuvan muutoksen ja epämuodolliset kontaktit.

Nivala (1994, 41) korostaa organisaatorakenteen ja yrityksen kasvumahdollisuuksien välistä voimakasta yhteyttä, sillä korkea byrokratian aste ei salli yksilön kehittymismahdollisuuksia ja tästä seuraa oma-aloitteellisuuden puutteesta johtuva organisaation alhainen oppimis- ja kehityskyky. Myös Berg ym. (2014, 26) toteavat liiallisen byrokratian tekevän organisaatioista haluttomia riskinottoon ja hitaita reagoimaan. Lisäksi palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat organisaation oppimiseen ja kehitykseen: palkitaanko organisaatiossa sopeutumista sääntöihin ja normeihin vai sellaisten ongelmien ratkaisua, jotka liittyvät yrityksen suhteeseen sitä ympäröivään toimintaympäristöön? Yksilötason ajattelun ongelmat kertautuvat organisaatiossa, joka voi johtaa organisaation huonoon muutoskykyyn. (Nivala 1994, 39)

Yritysten tärkeimmiksi resursseiksi Kyläheiko (2006, 2-3) nostaa tiedon ja siihen liittyvät kyvykkyydet, joilla tieto ja resurssit yhdistetään organisaation kollektiivisilla taidoilla, rutineilla ja osaamistekijöillä. Yritykseen upotetulle organisatoriselle tietotaidolle ei ole juuri markkinoita tai ne ovat epätäydelliset, jolloin suuri osa erityistietämyksestä on tuotettava itse

tai yritysostoin. Kodifioitavissa oleva kehitystyö on mahdollista ulkoistaa, mutta silloin on hankala saada innovaatioista aiemmin mainittua ekstravoittoa. (Kyläheiko 2006, 3)

On hyvä tiedostaa, ettei innovaation tai lopullisen innovaatiolla täydennetyn tarjooman tarvitse olla monimutkainen, vaikka sen taustalla oleva tietotaito olisikin. Peverelli ja de Feniks (2010) vaativatkin finanssialan toimijoilta, niiden palveluilta ja innovaatioilta yksinkertaisuutta ja läpinäkyvyyttä.

### **3 INNOVAATIOTOIMINTAA EDISTÄVÄ ORGANISOITUMINEN**

Luvussa kolme tarjotaan näkemys siitä, mitä organisoitumisessa innovaatiotoimintaa edistäväksi olisi olennaista ottaa huomioon, jotta voidaan vastata tutkielman ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja esittää teoreettiseen taustaan sidottu mallinnus.

Myöhemmin tässä luvussa esitetään varta vasten innovaatiotoiminnan edistämiseksi luotuja erityisiä organisaatorakenteita. Toisinaan voi olla tarkoituksenmukaisempaa kuitenkin järjestää innovaatiotoiminta osana muuta liiketoimintaprosessia. Tällöin mielenkiinnon kohteena on, miten organisaatorakenteet ylipäättään edistävät innovaatiotoimintaa. Innovaatioteoria on kehittynyt suuntaan, jossa innovatiivisuus nähdään kaikilla tasoilla organisaation rakenteissa, prosesseissa ja käytänteissä johtamista ja kehittämistä ohjaavana tekijänä (Harisalo 2008, 310). Toisin sanoen, innovatiivisuus on koko organisaatiota määrittävä ominaisuus.

Organisaation yleistä innovaatiokykyä voidaan määrittää vertailemalla sen ominaisuuksia innovaatiotoimintaa edistävään orgaaniseen ja innovaatiotoimintaa usein pikemmin rajoittavaan mekanistiseen organisaation rakenteeseen. Vaikka tutkielmassa keskitytään yleisen organisaatorakenteen ja innovaatiotoiminnan suhteeseen tutkimalla innovatiivisuutta ja innovaatiokykyä (ks. luku 1.3 tutkielman rajauksista), on myös yleisten organisaatorakenteiden muodot lyhyesti käsitelty. Orgaanisia ja mekanistisia organisaatioita kuvailevan kontingenssteorian (Burns & Stalker 1961) mukaisesti taulukossa 4 on jäljempänä luvussa 3.2 vertailtu keskeisiä organisaation innovaatiokykyyn ja innovatiivisuuteen vaikuttavia rakennetekijöitä.



Innovaatiotoimintaan erityisesti rakennettujen organisaatorakenteiden, järjestelmien ja avainhenkilöiden kuvailu olisi voitu jäsenellä vielä alalukuihin innovaatioprosessissa tunnistettujen neljän vaiheen mukaan. Koska innovaatioprosessi ei ole pelkästään lineaarinen vaan usein iteratiivinen tapahtumasarja, ei näin tarkkarajaista jäsentelyä ole kuitenkaan käytetty.

### 3.1 Organisaation käsitteestä ja organisaatioteorioista

Organisaatio on tapa järjestää ihmisten yhteistyö yrityksessä (Räsänen 2001, 14). Tampereen yliopiston hallintotieteen emeritusprofessori Risto Harisalon (2008, 17-18) mukaan yleisin tapa määritellä organisaatio on tavoite- ja tehokkuusmalli, jonka mukaisesti ”*organisaatio on huolellisesti suunniteltu järjestelmä, jonka tehtävänä on toteuttaa sille asetetut tavoitteet*”. Tavoitteet myös ilmaisevat organisaation olemassaolon perustarkoituksen. Tavoite- ja tehokkuusmallin mukainen organisaation käsite on tutkielmaan sopiva ja pitkälti riittävä kuvaus, sillä tutkielmassa on tarkoitus pragmaattisesti löytää parhaimmat tavat organisoida innovaatiotoiminta, ei suinkaan tutkia itse organisaatioteoriaa tai pohtia liialti sen semantiikkaa. Lisäksi Harisalo kuvaa kyseisen mallin olevan hyvin suosittu tapa ymmärtää organisaation käsite niin käytännössä kuin tutkimuksessakin. (Harisalo 2008, 17-18)

Klassinen organisaatioteoria näkee organisaation rakenteena. Tämä rakenne on eloton ilman hallinnollisia prosesseja. Tehokas tuotanto on mahdollista, kun nämä hallinnolliset prosessit eli käytännöt muuttavat organisaation toiminnaksi. Prosessit ja rakenteet ovat välttämättömiä, sillä isoissa organisaatioissa työvaiheet ja työntekijät ovat osa laajempaa kokonaisuutta. (Harisalo 2008, 69) Jo viime vuosisadan puolen välin vaiheilla tavoitteiden nähtiin määrittävän strategian, joka määrittää organisaation rakenteen eli työnjaon horisontaalisesti ja vertikaalisesti (Harisalo 2008, 252; ks. myös Chandler 1962).

Organisaatiokäyttäytymisen jälkimoderni näkökulma taas olettaa, että organisaatiolla on monia näkökulmia. Tällöin ydinasia on organisaation sisällön ymmärtäminen toimintana, joka on moninaista ja muuttuvaa. Tämän vuoksi käsitteenä käytetään mieluummin organisointia, kuin ihmisestä erillään olevana rakenteena ja järjestelmänä olevaa organisaatiota. (Lämsä & Hautala 2005, 11) Jälkimoderniin näkökulmaan liittyy kiinteästi tiedonmuodostukseen liittyvä oletus, jonka mukaan organisaatiossa tieto luodaan jatkuvassa ihmisten merkitysvälitteisessä toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. Tällöin ainoita oikeita totuuksia, kuten yleistettäviä ja

yleispäteviä sääntöjä ihmisten käyttäytymisestä organisaatioissa tulee välttää. (Lämsä & Hautala 2005, 12)

Morganin (1997) organisaatiosta esittämät kahdeksan metaforaa voidaan nähdä jälkimodernia näkökulmaa edustavana käsityksenä organisaatiosta. Näistä tutkielman kannalta mielenkiintoisin on aivojen metafora (Morgan 1997, 73-115), jossa organisaatio nähdään tietoa jatkuvasti prosessoivana, oppivan organisaation järjestelmänä (Lämsä & Hautala 2005, 13).

Koska pankki- ja vakuutustoimintaa voidaan pitää korkean tietointensiivisyyden toimialana, tulee tavoite- ja tehokkuusmallin ohella esittää myös dynaamisten kyvykkyyksien teoria, jossa yritysorganisaatiot nähdään ”*tietopääomasta, staattisista ja dynaamisista rutiineista sekä niitä yhdistävistä kyvykkyyksistä koostuvina oppimis- ja vuorovaikutusverkostoina*” (Kyläheiko 2006, 7).

### 3.2 Organisaatiorakenne

Mintzberg (1983) on esittänyt, että organisaatioilla on tietyt ominaispiirteet, jotka luonnehtivat organisaation rakennetta. Mintzbergin ehdottama ammattimainen byrokratia (professional bureaucracy) kuvaa Harisalon (2008, 139) mukaan pankkien, vakuutusyhtiöiden, sairaaloiden ja yliopistojen rakennetta, sillä niissä päätöksenteko on melko hajautettua, vaikka ne vastaavat suhteellisen standardoiduista tuotteista ja tehtävistä. Toiminnan koordinoinnissa luotetaan henkilökuntaan ja henkilökunnan ammatillisiin arvostuksiin.

Mitkä tekijät sitten määrittävät organisaation rakenteen? Harisalon (2008, 309) mukaan organisaatiorakenteilla tavoitellaan yleensä työnjaon selkeyttä, varmuutta ja tehokkuutta. Varis (2012, 25) toteaa, että empiirinen tutkimus on osoittanut organisaation voivan olla tehokas vain, jos organisaatiorakenne sopii sen toimintoihin ja vallitsevaan ympäristöön. Lämsä ja Hautala (2005, 153) lisäävät edellä esitettyyn, että rakenteen mahdollisuudet ovat sidoksissa organisaation tehtävään, tavoitteeseen, teknologiaan ja ihmisiin. Organisaation innovaatiokyvykkyyden kannalta organisaation yleisessä rakenteessa tulisi huomioida, ettei luova ja innovoiva toiminta ole liian kaukana ylimmästä johdosta. Tämän lisäksi tulee huomioida, että organisaation innovaatiotoiminnan ollessa etäällä asiakkaista ja markkinoista organisaation herkkyyks muuttua ja asiakaslähtöisyyden nopeus kärsivät. (Lämsä & Hautala 2005, 154)

Yksinkertaistetusti organisaatorakenne kertoo sen, kuka raportoi kenelle ja mitä aktiviteetteja kukin suorittaa (Afuah 2014, 198). Lämsä ja Hautala (2005, 160) ovat eritelleet yleisen organisaatorakenteen muodoiksi muun muassa funktionaalisen (toimintokohtaisen), divisioona-, projektiorganisaatio-, matriisi- ja verkostorakenteen. Matriisiorganisaatio yhdistää organisaation eri osat, kuten toiminnot, osastot, tulosityksiköt ja projektit kiinteästi toisiinsa rakentuen sekä toiminto- että divisioonakohtaisesti. Matriisi luo jännitteitä, jotka voivat mahdollistaa luovan ja innovatiivisen toiminnan. (Lämsä & Hautala 2005, 163)

Afuahin (2003, 101) mukaan organisaatorakenteet ovat erilaisia variaatioita järjestäytymisestä joko toiminnoittain tai projekteittain. Yleisistä organisaatorakenteista voi lukea lisää esimerkiksi Variksen (2012, 29-38) väitöskirjasta. Tässä tutkielmassa käsittely painottuu erityisesti innovaatiotoimintaan luotuihin rakenteisiin edellä lueteltujen yleisten organisaation rakenteiden sijaan. Harisalo (2008, 71) on koonnut klassisen organisaatioteorian organisaation rakennetekijät seuraavan taulukon 3 mukaisesti.

TAULUKKO 3 Organisaation rakennetta määrittävät tekijät ja niiden kuvaus

Rakennetekijät	Kuvaus
1) Erikoistuminen, työnjako	Tehtävien jakaminen erilaisiksi osatehtäviksi
2) Osastojako	Kriteeri, jonka avulla tehtävät ryhmitellään yhteen
3) Auktoriteetin hierarkia	Hierarkian aste organisaatiossa
4) Komentoketjun yhteisyys	Kenelle työntekijät raportoivat suorituksestaan
5) Valvontajänne	Kuinka monen työntekijän työtä yksi johtaja valvoo
6) Keskitys ja hajautus	Kuka saa päättää ja mistä saa päättää
7) Muodollisuus	Sääntöjen ja määräysten aste

### 3.3 Innovatiivinen ja innovaatiokykyinen organisaatio

Luvussa 2.4 on jo kuvattu innovaatioprosessi innovaatioiden syntymisestä niiden implementointiin. Luova innovaatioprosessi (Harisalo 2011, 22-26) kuvataan kuitenkin tässä luvussa edellä mainitun sijaan, sillä luovassa innovaatioprosessissa organisaatio muuntaa yksilöiden luovuuden rakenteelliseksi ominaisuudekseen; organisaatioiden innovatiivisuus syntyy yksilöiden luovuudesta. Luovan innovaatioprosessin päävaiheet ovat muuttuvan ympäristön laukaisema 1) mahdollisuuksien etsimisen ja ongelmien tunnistamisen vaihe, 2) ideoiden luomi-

nen näiden ratkaisemiseksi, 3) parhaan idean valinta ja jalostaminen innovaatioksi, 4) innovaation käyttöönotto ja 5) innovaation jatkuva kehittäminen ja lopulta terminointi (Harisaloa 2011, 22-26 mukaillen).

Yliherva (2004, 15) erittelee kuitenkin luovuuden ja innovatiivisuuden käsitteen toisistaan, sillä luovuus ei sisällä samanlaista hyötyulottuvuutta kuin innovatiivisuus. Tämän lisäksi on hyvä tiedostaa, että innovatiivisuus ei ole vain yksilöiden kyky tuottaa uusia ajatuksia ja luovia ideoita, vaan innovatiivisuus koostuu sekä luovuudesta että toimeenpanokyvystä (Berg 2014, 35). Luovuuteen ja innovatiivisuuteen rohkaiseva organisaatio tarjoaa Nivalan (1994, 35) mukaan seuraavanlaisen kehittymisen ympäristön:

- vapaus ja mahdollisuus ihmisten kehittymiselle, riittävän väljä aikataulutus
- hyvä projektijohto, riittävät resurssit, tuki ja kannustus
- ympäristö tarjoa haasteita ja toisaalta ympäristö luo painetta

Innovatiivisen organisaation tyypillisiä ominaisuuksia ovat muun muassa luovuutta ja oppimista tukeva organisaatorakenne, innovatiivisuutta edistävät avainhenkilöt, yksilöiden kehittyminen ja organisaation oppiminen (Tidd ym. 2001, 314). Lisäksi tarvitaan runsasta vuorovaikutusta organisaation sisällä ja sen ulkopuolisen tiedon hyödyntämistä.

Yliherva (2004, 15) on väitöskirjassaan määrittänyt innovaatiokyvyn syntyvän organisaation osatessa hyödyntää aineetonta varallisuuttaan innovaatioiden tuottamiseen jatkuvasti. Yksilöiden luovuus kanavoituu jatkuvasti uusiksi innovaatioiksi, mikäli organisaatio kykenee toiminnallaan järjestämään sille puitteet ja edellytykset. Organisaation kyvykkyys innovointiin on sen strategioiden, rakenteiden, järjestelmien ja henkilöiden summa (Afuah 2003, 41). Yliherva (2004, 15, 32) käyttää innovatiivisuuden ja innovaatiokyvyn käsitteitä osin toistensa synonyymeinä määritellessään organisaation innovaatiokyvykkyyttä. Vaikka käsitteet liittyvät kiinteästi toisiinsa, on tässä tutkielmassa esitetty ne erillään (ks. keskeiset käsitteet luku 1.3). Dougherty ja Hardy (1996, 1120) ehdottavat, että innovatiiviselle organisaatiolle voitaisiin aiemman innovaatiotutkimuksen pohjalta määrittää ideaali malli. Innovaatioiden systemaattinen ja jatkuva tuottaminen (innovaatiokyvykkyys) on kuitenkin osoittautunut hankalaksi vakiintuneissa, isoissa yritysorganisaatioissa. Innovaatiokyvykkyyden luominen vakiintuneeseen, isoon organisaatioon vaatii innovaatiotoiminnan integroinnin organisaatioon menestyksekkäästi kolmella osa-alueella: 1) tulee tarjota resursseja uusille tuotteille, 2) tulee tarjota yhteistyötä edistäviä rakenteita ja prosesseja ongelmien ratkaisemiseen luovasti ja yhdistämään innovaatiot nykyisiin liiketoimintoihin sekä 3) sisällyttää innovaatiotoiminta merkitse-

väksi osaksi organisaation strategiaa (Dougherty & Hardy 1996, 1222). Tämän lisäksi on hyvä tiedostaa, että organisaation oppimiskyky on kriittinen organisaation innovaatiokyvyille (Vesa 2014, 68).

Innovaatiotoimintaa ja sen johtamista ei kannata nähdä pelkästään omana prosessinaan erillisenä muista liiketoiminnan prosesseista. Yrityskulttuuri ja innovaatiokulttuuri kulkevat käsi kädessä. Eniten yrityskulttuuriin panostavat yritykset ovat menestyneempiä myös innovaatiomäärältään (Rossi 2012, 18). Koska jokainen toiselta tieteenalalta lainattava näkökulma tuo mukanaan tiettyjä oletuksia, tieto-opillisia näkemyksiä ja menetelmällisiä painotuksia (Koskinen ym. 2005, 18), ei tätä sinänsä organisaation innovatiivisuudelle ja innovaatiokyvyille merkityksellistä organisaatiokulttuuria ole tässä tutkielmassa haluttu enemmän painottaa tai itsessään tutkia. Mikäli tutkielman näkökulma olisi johtamisen näkökulma, olisi kulttuurin tarkastelu ollut oleellista (ks. Vesa 2014, 26).

TAULUKKO 4 Mekanistisen ja orgaanisen organisaation vertailua (mukaillen Burns & Stalker 1961; Harisalo 2008, 219; Hatch & Cunliffe 2006, 111)

<b>Mekanistinen</b>	<b>Orgaaninen</b>
Tehtävät erikoistuneet pieniin yksikköihin	Tehtäviä yhdistellään tiedon mukaan
Tehtävät tarkkaan rajattu ja määritelty	Tehtävät kokonaisuuteen suhteutettuja
Hierarkkinen ohjaus ja valvonta	Tehtäviä määritellään jatkuvasti uudestaan tekijöiden vuorovaikutuksen vahvistamiseksi
Oikeudet ja velvollisuudet tarkkaan määritelty	Oikeudet ja velvollisuudet määritellään vaatimusten mukaan
Auktoriteetti ja kommunikaatio hierarkisoitu	Auktoriteetti ja kommunikaatio hajautettu
Hierarkia määrittää tehtävien merkityksen	Ihmiset toimivat verkostoissa
Ihmisten väliset suhteet määrittyvät hierarkian suhteen	Tietämys hajautunutta, ei keskittynyt ylimmälle johdolle
Käskyt ja ohjeet toiminnan heräteinä	Lateraalit suhteet korostuneet
Hierarkia määrittää lojaalisuuden	Organisaation tarkoitus määrittää lojaalisuuden
Arvostus riippuu osaamisesta organisaatiossa	Arvostus kosmopoliittista ja liittyy ympäristötekijöiden hallintaan

Edellä taulukossa 4 on vertailtu mekanistista ja orgaanista organisaation rakentumista. Orgaanisessa rakenteessa viestintä on lateraalista eli horisontaalista ja työnkuvan määrittely tai vastuuttaminen ei ole tarkkarajaista. Siinä korostetaan myös ideoiden ja ajatusten vaihtoa yksisuuntaisen vertikaaliviestinnän, lähinnä ohjeiden antamisen sijaan. Orgaaninen rakenne mahdollistaa suoran keskustelun ja konsultatiivisen viestinnän eri toimintojen välillä ilman, että viesti kulkee aina oman johdon kautta. Mekanistisessa organisaatorakenteessa viestintä ja keskustelu tapahtuvat päinvastoin. Siinä viestintä on vertikaaliviestintää, joka kulkee oman johdon kautta. (Burns & Stalker 1961, Hatch & Cunliffen 2006, 110-111 mukaan; ks. myös Afuah 2003, 102)

Edellä esitetyn orgaanisen ja mekanistisen organisaatorakenteen lisäksi rakenteet voidaan ominaisuuksiltaan jakaa innovatiiviseen organisaatioon ja operatiiviseen organisaatioon (Monks 1976). Erot Monksin ja edellä esitetyn taulukko 4 mukaisen vertailun välillä ovat kuitenkin maltilliset. Innovatiivinen organisaatio vastaa pitkälti orgaanista ja operatiivinen mekanistista.

Näiden lisäksi on sittemmin esitetty organisaation dynaaminen rakentuminen, joka sopeutuu ympäristön muutokseen. Suomessa erityisesti Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen tutkimusprofessori Pirjo Ståhle on tutkinut dynaamisia systeemejä ja organisaatioita, tietojohdantaa ja innovaatioita. Dynaaminen organisaatio on tietointensiivisille toimialoille olennainen tapa organisoida. (Ståhlen internet-sivut; Ståhle & Grönroos 1999) Tällaiselle organisointitavalle tyypillistä on itseorganisointuvuus, runsas vuorovaikutus eli informaation vaihto ja palauteprosessit (iteraatiot), joilla systeemin tuottama informaatio välittyy nopeasti koko systeemiin (Ståhle & Kuosa 2009).

### **3.4 Innovaatiotoimintaa edistävät erityiset organisaatorakenteet**

Inkrementaalit innovaatiot etenevät organisaation toimintojen välisessä tiimissä, tyypillisesti liiketoimintayksikön sisällä. Radikaalien innovaatioiden käsittely taas alkaa usein tutkimuksesta ja tuotekehityksestä, jonka jälkeen projekti voi siirtyä hautomoon ja siitä edelleen tavoitteelliseen projektiorganisaatioon. (Leifer ym. 2000, 19-20) Isoissa yrityksissä on usein tarkoituksenmukaista, että niissä toimii useita innovaatiotoimintaa edistäviä organisaatorakenteita samanaikaisesti. Yhden organisaatorakenteen sijaan tulisi varmistua siitä, että luodut rakenteet ovat sopivia kulloiseenkin innovaatioprosessin vaiheeseen ja sen haasteeseen. Organisa-

tiorakenteiden tulisi olla myös strategisia tavoitteita vastaavia. Tavallisesti yksittäinen innovaatiotoimintaa edistävä, erityisesti siihen luotu rakenne voi edesauttaa yhtä neljästä strategisesta tavoitteesta. (Anthony ym. 2008, 226) Nämä ovat kuvattuna seuraavassa taulukossa 5.

TAULUKKO 5 Strategiset tavoitteet ja innovaatioprosessin haasteisiin vastaaminen

<b>Innovaatioprosessin haasteisiin vastaaminen</b>	<b>Strateginen tavoite</b>
Stimuloi innovaatiotoimintaa kasvattamalla tietoisuutta ja rakentamalla taitoja	Tunnista mahdollisuudet
Ohjaa innovointia puolustamalla innovaatioponnisteluja ja poista esteet, jotka muutoin rajaisivat innovatiivisten ideoiden menestystä	Priorisoi ja resursoi mahdollisuudet
Johda innovaatiotoimintaa tarjoamalla resurssit ja ympäristö innovaatioideoiden konseptien saattamiseksi käyttöön	Muotoile ja rakenna uusia liiketoimintoja
Vahvista innovaatiotoimintaa ja mahdollista kasvu rakentamalla alliansseja, hanki kykyjä ja investoi ulkoisiin innovaatioponnisteluihin	Käynnistä uusia liiketoimintoja ja hyödynnä kumppaniverkoston vahvuudet

Seuraavassa kuvaillut innovaatiotoimintaa edistävät erityiset organisaatorakenteet on taulukon 5 strategisten tavoitteiden ja innovaatioprosessin haasteiden rinnalla esitetty tutkielman teoreettisen viitekehyksen käsittelyn yhteydessä (taulukko 1 ja kuvio 3) luvussa 1.6.

Innovaatiotoiminnan stimulointiin ja innovaatiomahdollisuuksien tunnistamiseen hyväksi havaittu erityinen rakenne on innovaatiotoiminnan koulutusryhmä (training unit), joka luo innovoinnin kulttuuria ja rakentaa innovointiin liittyviä taitoja ja ajattelutapoja yrityksen avainhenkilöille. Yrityksen ydintarjooman täyspäiväisen kehittämisen sijaan sillä on pikemmin konsultatiivinen rooli. Yksi osa koulutusryhmien työtä on innovaatiotermistön tutuksi tekeminen muulle organisaatiolle. Koulutusryhmät toimivat joko muun koulutusorganisaation yhteydessä tai itsenäisinä innovaatiotoiminnan resurssiyksikköinä. Ne tekevät innovaatiokonsepteja tutuksi esimiehille erityisten alalle ominaisten tapaustutkimusten avulla. Innovaatiotoiminnan koulutusryhmät toimivat parhaiten, kun ne ovat vuorovaikutuksessa parhaillaan innovaatiohaasteiden parissa työskentelevien tiimien kanssa. Tällaisia ovat esimerkiksi innovaatiostrategiaa muodostava ylempi johto tai tuotteen käyttöönottoon rakennettu projektiryhmä. (Anthony ym. 2008, 227)

Innovaatiotoiminnan neuvonantajistot (advisory boards) koostuvat tyypillisesti alle kymmenestä henkilöstä. Neuvonantajiston jäsenet voivat olla ulkopuolisia, kuten konsultteja, asiakkaita, mutta myös yrityksen sisäisiä edustajia. Ihanteellinen neuvonantajisto sisältää toimijoita, jotka perinteisen t&k-toiminnan edistämiseen muodostetun ryhmän sijaan omaavat substanssia innovaatiotoiminnan koko kirjoon, kuten liiketoimintamalleihin ja teknologiaan.

Neuvonantajiston kommunikointi on pitkälti epämuodollista, joka auttaa ajatusten vaihtoa ja avointa dialogia. Neuvonantajistot auttavat koulutusryhmien tavoin innovaatiotoiminnan stimulointia ja mahdollisuuksien tunnistamista. (Anthony ym. 2008, 229)

Innovaatiotoiminnan kasvuvaltuustojen (growth councils) roolina on vaalia ja suojata innovaatioponnisteluja samalla vaatien innovatiivisen ehdotuksen tehneen toimihenkilön omaa panostusta kulloisenkin innovaation kehittämiseksi. Kasvuvaltuustot ovat tarpeen, jos kasvualoitteet hylätään jatkuvasti ydintoimiin keskittymisen takia, tai kasvuideoilta häviää vetoa. Kasvuvaltuustot koostuvat ylemmän johdon henkilöistä yrityksen eri toiminnoista ja ne pyrkivät rakentamaan yhtenäistä näkökulmaa organisaation innovointitavoitteisiin. Kasvuvaltuustot tyypillisesti seulovat ja laittavat kaikki innovaatiotoiminnan alkuvaiheen ideat tärkeysjärjestykseen, allokoi tarvittavat resurssit ja tunnistavat yritykselle strategisesti tärkeät alueet. Kasvuvaltuustoja voidaan hyödyntää erityisesti innovaatiomahdollisuuksien priorisointiin ja resursointiin. (Anthony ym. 2008, 229-230)

Sisäisen yrittäjyyden rahastot (intrapreneur funds) ovat aktiivisempia kuin kasvuvaltuustot. Tyypillisesti ylempi johto on asettanut rahoituspoolin, josta pieni ryhmä yrityksen sisäisiä ja ulkoisia edustajia allokoi rahaa. Sitä kohdennetaan ehdotettuihin toimintatapoja tai tarjoomaa mullistaviin innovaatioprojekteihin, jotka eivät suoraan sovi yrityksen perinteisiin toimintoihin. Rahallisen tuen lisäksi allokoidaan johtamista, esimerkiksi projektijohtajia. Nimensä mukaisesti sisäisen yrittäjyyden rahastojen on tarkoitus kehittää näitä piirteitä henkilöstössä ja tarjota arvokas harjoittelualusta niille, jotka tuovat kehitysideoita organisaatiossa esille. (Anthony ym. 2008, 230) Hyvän idean jatkokehittämiseen allokoitu raha voi poistaa taloudellisen esteen ja toisaalta allokoitu johtaminen osaamisen esteitä, jotka muutoin voisivat olla haitaksi innovaation menestymiselle.

Aina innovaatiohankkeiden valvonta ja rahoittaminen eivät saa aikaan riittäviä tuloksia. Innovaatiohautomot (incubators) ovat yrityksen eri toiminnoista koottuja tiimejä, jotka muokkaavat ja jalostavat tiettyä ideaa kuukauden tai kahden ajan kohti varsinaista liiketoimintaa. Tarkoituksena on mullistavien ajatusten kehittäminen sellaisiksi, että ne voidaan ottaa osaksi yrityksen nykyisiä innovaatioprosesseja. (Anthony ym. 2008, 231)

Innovaatiotoiminnan kasvuryhmät (growth groups) kaupallistavat uudet kasvualoitteet ja omaavat enemmän liiketoiminnan rakentamisen taitoja kuin hautomot. Kasvuryhmällä on itsenäinen päätöksenteko ja taattu toimintabudjetti. Kasvuryhmä koostuu eri liiketoimintalueiden moniosaajista, jotka tarpeen mukaan ottavat ryhmään tietyn toiminnon erityisosaajia.



Jos kasvuryhmään sisältyviä henkilöitä kierrätetään, tulee kasvuryhmässä omaksuttu innovaatio-osaaminen osaksi runko-organisaatiota. Hautomoiden tapaan kasvuryhmien tarkoituksena on muotoilla ja rakentaa uusia liiketoimintoja samalla tarjoten resurssit ja ympäristö innovaatiohankkeiden käyttöön saattamiseksi. (Anthony ym. 2008, 231-232)

Yrityksen ydinliiketoimintojen ja organisaation ulkopuolelta innovaatioita hakevista ryhmistä mainittakoon yrityshankinnan ja -investoinnin yksiköt (corporate venture investing units) ja liiketoiminnan kehitysyksiköt (business development units). Niiden roolina on vahvistaa organisaation sisäistä innovaatioponnistelua joko välillisesti tai suoraan ydinliiketoimintoja tukien. Ne esimerkiksi ostavat liiketoimintoja ulkopuolelta ja muodostavat yhteistyösopimuksia. (Anthony ym. 2008, 234-236) Radikaalit innovaatiot voivat vaatia pääomasijoittamista sisäiseen uuteen yritykseen, jonka tarkoituksena on kannustaa yrittäjämäiseen aktiivisuuteen ja kokeiluun pääorganisaation resursseja hyödyntäen. Nämä sisäiset kehitysyksiköt ovat tapa hankkia organisaatiolle uusia osaamisalueita. (Tidd ym. 2001, 239)

### 3.5 Innovaatiotoimintaa tukevat järjestelmät

Afuah (2014, 198) esittää, että innovaatiotoimintaan liittyvät järjestelmät ovat joko organisationaalisia järjestelmiä tai informaatiojärjestelmiä; organisationaaliset järjestelmät tai prosessit liittyvät siihen, *”kuinka yksilöiden, ryhmien, toimintayksiköiden, divisioonien ja organisaatioiden suorituskyykyä etsitään, monitoroidaan, mitataan ja kompensoidaan”*. Organisaation prosessit ovat vuorovaikutuksen, koordinoinnin ja päätöksenteon mekanismeja, joita organisaation työntekijät käyttävät muuttaakseen kyvykkyyksiä arvoa lisääviksi tuotteiksi tai palveluiksi. Lisäksi organisationaalsiin järjestelmiin sisältyy palkitsemisjärjestelmät ja taloudelliset mittarit. Verrattaessa järjestelmiä rakenteisiin rakenteet kertovat komentoketjusta ja suoritettavista aktiviteeteista, mutteivät miten työntekijöitä motivoidaan suorittamaan työtehtävät ja vastuunsa liiketoimintamallin mukaiseen toimintaan. (Afuah 2014)

Informaatiojärjestelmän määritelmä on seuraava (mukaillen Avison & Nandhakumar 1995): informaatiojärjestelmä kokoaa, prosessoi ja jakaa organisaatiolle oleellista informaatiota. Se mahdollistaa päätöksenteon siirtämällä informaatiota tehokkaasti oikeille kohteille oikeaan aikaan (Afuah 2009, 183). Informaatiojärjestelmiin voi kuulua ict-järjestelmien käyttö, muttei välttämättä.

Aghina, De Smet ja Heywood (2014) esittävät, että prosesseihin (järjestelmiin) ja niiden vaikuttavuuteen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota rakenteiden ja henkilöiden tarkastelun lisäksi. Organisaatioiden tulisi entistä enemmän prosessorientoitua.

Organisaatiot hoitavat asioitaan erilaisten prosessien välityksellä. Hallinnollisista prosesseista, joihin voi kertyä innovaatioita ja innovatiivisuutta merkittävästi rajoittavia esteitä, mainittakoon muun muassa johtaminen, suunnittelu ja päätöksenteko. Näiden lisäksi rajoittavia käytäntöjä voi muodostua koordinointiin, valvontaan ja budjetointiin. (Harisalo 2011, 31)

Radikaalit innovaatiot vaativat inkrementaalien innovaatioiden eteenpäin viemiseen tarkoitusta päätös- ja toteutusprosesseista eriyviä ratkaisuja. Tämä tarve on erityisesti innovaatioprosessin alkuvaiheessa. Siinä tarvitaan menettelyitä ja väyliä, jotka mahdollistavat myös sellaisten ideoiden prosessoinnin, jotka sisältävät isoja riskejä. (Berg ym. 2014, 48; ks. myös Martinsuo & Poskela 2011; Poskela 2009; Robbins & O’Gorman 2015) Myös palveluinnovaatioprosessit ovat erilaisia, kuin tuoteprosessit (Apilo ym. 2007, 171).

Nivala (1994, 17) esittää, että nykyään korostuu innovaatiotoiminnan järjestelmällinen luonne ja innovaatioiden endogeenisuus keksintöjen sijaan, joita pidettiin merkittävinä innovaatioita edeltävinä tekijöinä schumpeteriläisessä innovaatioteoriassa. Tämän johdosta innovaatiot tarvitsevat väyliä, joita pitkin levitä. Teknologian ja tiedon siirron väylät ovat keskeinen osa koko innovaatioprosessia (Nivala 1994, 17-19).

AXA Irlannissa käytettiin onnistuneesti implementaatiofilttereitä, joiden avulla innovaatiomahdollisuuksille pystyttiin laskemaan taloudellinen arvo. Filttereillä eli suodattimilla tarkistettiin innovaatiomahdollisuuksien strateginen sopivuus, analysoitiin kuluja suhteessa hyötyyn, määritettiin niiden innovaatiomahdollisuuksien keskeinen anti, merkitykselliset riskit ja vaihtoehtoiset toimenpiteet sekä yleinen toteutettavuus. Toteutettavuutta mietittiin niin ajoituksen, budjetin kuin järjestelmäkyvykkyyksien suhteen. Lisäksi rakennettiin business case määrittämään, jatketaanko innovaatiomahdollisuuden kehittämistä käyttöönotettavaksi innovaatioksi. (Smart ym. 2009, 4)

### **3.6 Avainhenkilöt innovaatiotoiminnan edistämisessä**

Ennen innovaatiotoiminnan avainhenkilöiden tarkastelua on tärkeää huomata, että tiimien tai ryhmien käyttö on yleisin lähestymistapa innovaatiotoiminnan ja -prosessin johtamisessa

(Boyle, Kumar & Kumar 2005). Menestyksekkäät yritykset ovat niitä, jotka saavuttavat erinomaiset kyvykkyydet johtaessaan ydinliiketoimintaprosessejaan toimintojen välisten ryhmien (cross-functional teams) kautta (Kotler 2000, 41). Tiiminvetäjillä ja heidän johtamistaidoillaan on täten tärkeä osuus innovaatiotoiminnan yksilöiden (avainhenkilöiden) suoriutumiseen (ks. Robbins & O’Gorman 2015). Myös Harisalo (2011, 32) korostaa ryhmien ja tiimien roolia, sillä ne voivat auttaa hierarkkisen organisaation rakenteellisten heikkouksien korjaamista.

Gemünden, Salomo ja Hölzle (2007, 408) esittävät, että innovaatiotoiminnan avainhenkilöiden rooleilla on innovaatiotoiminnan johtamisen tutkimuksessa pitkä historia; mestarit (champions) tunnistettiin jo 1960-luvulla, portinvartijat (gatekeepers) 1970-luvulla. Nämä roolit ovat kriittisiä innovaatioiden menestykselle. Saksankielisten maiden monikymmenvuotinen tutkimus innovaatiotoiminnan avainhenkilöiden rooleista on kehittänyt (erityisesti Witte 1973) näiden lisäksi neljä muuta innovaatiotoimintaan erikoistunutta promoottorin roolia: asiantuntijuuden (expert), vallan (power), prosessien (process) ja suhdetoiminnan (relationship) promoottorit. Myös projektijohtajien ja heidän kompetenssinsa ja luonteenpiirteidensä vaikutus innovaatioprojektien menestymiseen on huomattavaa. (Gemünden ym. 2007, 408-409)

Christensen ja Raynor (2003, 10) korostavat keskitason johdon (midlevel managers) roolia jokaisen yrityksen innovaatioprosessissa, sillä keskijohto paimentaa ja muotoilee osittain kehittyneitä ideoita kohti täyspainoisia liiketoimintasuunnitelmia saadakseen niille rahoituksen ylemmältä johdolta. Keskijohdon rooli on myös seuloa heille esitetyt ideat hylättäviin ja eteenpäin kehitettäviin. Valitettavasti eteenpäin kehitettäväksi ja rahoitettavaksi esitetyt ajatukset ja muotoillut liiketoimintasuunnitelmat ovat usein sellaisia, joiden kaltaisille on ollut aiemminkin asiakkaiden hyväksyntä, valmiit markkinat ja joille rahoituksen saaminen on varmempaa. Tällöin täysin uudet kasvun alat voivat jäädä hylätyiksi huonojen ideoiden rinnalla (Christensen & Raynor 2003, 11).

Innovaatiotutkimus erottaa Afuahin (2003, 37) mukaan viisi yksilöiden ryhmää, joilla on avainroolit innovaatioiden potentiaalisuuden tunnistamisessa ja niiden hyödyntämisessä. Näitä ovat 1) ideageneraattorit, 2) portinvartijat ja raja-aitojen ylittäjät (boundary spanners), 3) mestarit, 4) sponsorit ja 5) projektijohtajat (Afuah 2003, 37). Nämä avainroolit on tiivistetysti esitelty seuraavaksi.

Ideageneraattoreille tyypillisiä piirteitä ovat kyky ja tietämys löytää kulu- ja aikatehokkaita toimintatapoja ja ratkaisuita ongelmiin. Lisäksi ideageneraattoreilla on riittävän syvät tiedot

tietyiltä alueelta yhdistettynä hyvään alan yleistietämykseen näiden välisten yhteyksien näkemiseksi (T-skills). (Afuah 2003, 37)

Portinvartijat ja raja-aitojen ylittäjät toimivat oman organisaation linkittäjinä ulkopuolisiin tietolähteisiin, ohjaavat yksilöitä oikeisiin tietolähteisiin ja toimivat tulkkina tai muuntimena yrityksen ja toimialan väliseen tietoon. Raja-aitojen ylittäjät muuntavat yrityksen sisäistä tietoa ulospäin. (Afuah 2003, 38)

Projektijohtajat määrittävät, kuka toimii projektissa miten ja milloin. Projektijohtajat ovat projektin päätöksenteon ja informaation takana. Tyypillistä projektijohtajille on suhtautua asioihin tilintarkastajan pieteetillä. (Afuah 2003, 38)

Yrittäjähenkisiä mestareita voidaan kuvailla evankelistoiksi, jotka tekevät kaikkensa, jotta innovaatio menestyy. Mestareilla on selvä visio hankkeesta. He riskeeraavat tämän eteen oman asemansa, arvonsa ja maineensa. Myös mestareilla tulee olla tietyn alan syvä asiantuntemus yhdistettynä toimialan yleistietämykseen, sillä heidän tulee ymmärtää koko arvoketju. Mestarit tulevat yrityksen sisältä, heitä ei palkata pelkiksi sparraajiksi. (Afuah 2003, 39)

Lempiälä (2011, 73) toteaa mestarit kuvailtavan alan tutkimuksissa usein määrätietoisiksi riskinottajiksi, jotka käyttävät kaikkia suostuttelun keinoja saadakseen organisaation hyväksymään esittämänsä ideat. Lisäksi mestarit on kuvailtu sinnikkäinä yksilöinä, jotka eivät lanistu vastarinnasta tai negatiivisista tuloksista. Mestareihin kohdistunut tutkimus on keskittynyt montaa eri roolia harjoittaviin generalisteihin tarkan roolimäärittelyn sijaan (Rost, Hölzle & Gemünden 2007, 344-345).

Sponsorit ovat ylemmän johdon mentoreita, jotka tarjoavat taustatukea ja pääsyä resursseihin. Merkittävän innovaation edistymiselle on tärkeää, että sponsori osoittaa tuen hankkeelle ja antaa viestin innovaatiohankkeen vastustajille. (Afuah 2003, 39)

Lisäksi voidaan tunnistaa innovaatiotoiminnan avainhenkilöksi hautojan rooli, johon vaaditaan henkilöitä, jotka ovat valmiita kohtaamaan takaiskuja, tavoittelevat luovaa ongelmanratkaisua ja pystyvät toimimaan epävarmuudessa. Hautojana toimitaan noin kaksi vuotta, jonka aikana osaamista käytetään lukuisissa hankkeissa. (Anthony ym. 2008, 232)

## 4 FINANSSIALAN ERITYISPIIRTEITÄ

Finanssiryhmän eri liiketoiminta-alojen erityispiirteet asettavat innovaatiotoiminnalle ja innovaatioille omat rajansa. Kyseessä on palveluliiketoimintaa ja tarkemmin finanssipalvelujen tarjoamista. Vakuutuspalvelujen erityispiirteinä mainittakoon muun muassa niiden luonne abstrakteina sopimukseen perustuvina asiantuntijapalveluina, joilla on tietyt lakisääteiset rajoitteensa (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, Nummen 2011, 13 mukaan). Tässä tutkielmassa myös toimialan erityispiirteet, kuten pankki- ja vahinkovakuutusyhtiöiden monesta muusta liiketoiminnasta eroavat liiketoimintamallit, on esitelty innovaatiotoiminnan organisoinnin mallintamiseksi juuri suomalaisen finanssialan kontekstissa. Jotta toimintaympäristön kuvaus olisi kattavaa, myös vakuutusyhtiön kohtaamat ja muita toimialoja paljon erilaisemmat riskit ja niihin varautuminen riskienhallinnalla on esitetty.

Muun muassa lainsäädännön<sup>5</sup> asettamat hinta- ja tuotekilpailun sekä markkinoinnin rajoitteet ja muu sääntely vähentävät vakuutusyhtiöiden keinoja kilpailla toisiaan vastaan verrattuna monen muun toimialan kilpailuolosuhteisiin. Pankkien vakavaraisuusvaatimukset ovat kasvaneet. Toisaalta rahoitusmarkkinoiden sääntelyn lisääntyessä finanssialan muun toimintaympäristön, kuten kuluttajille näkyvien palveluiden, sääntely on koko ajan vapautumassa. Tämä ilmiö esitetään tutkielman empiriassa vahvana muutoksen ajurina.

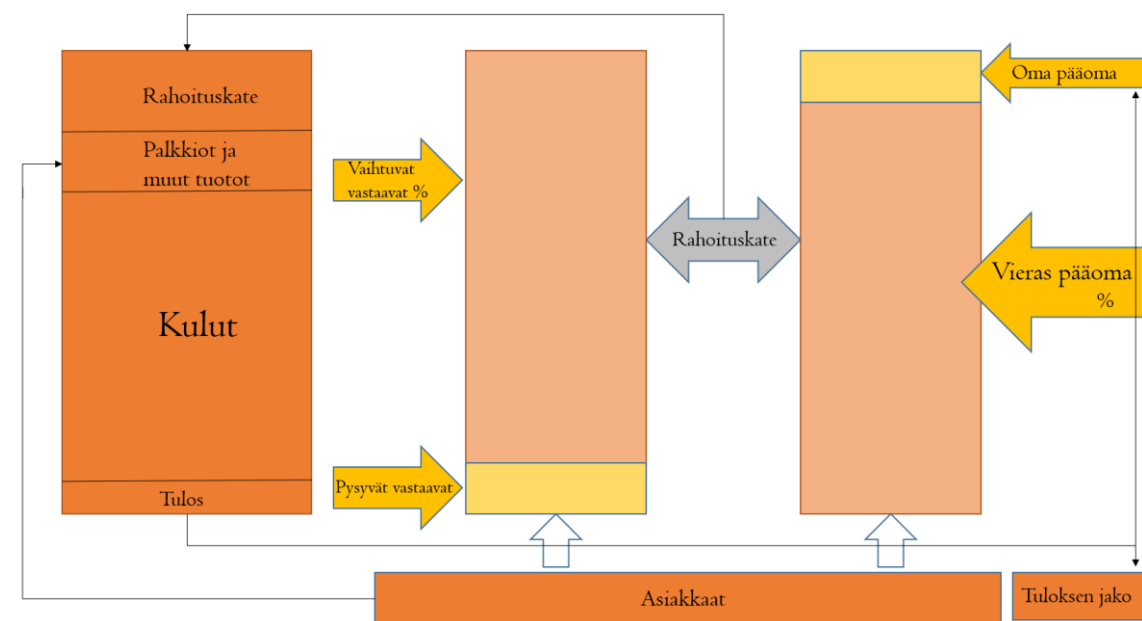
Palveluliiketoiminnan lisäksi pankki- ja vakuutusyhtiöiden harjoittama liiketoiminta on eräiltä osin sähköistä liiketoimintaa. Finanssialan toimivuuden kannalta ja asiakassuhteiden näkökulmasta kyse on lisäksi luottamusliiketoiminnasta. Myös nämä näkökulmat on esitetty ja edellä kuvattujen asioiden vaikutuksia innovaatiotoimintaan on pyritty tutkielmassa tuomaan esiin.

---

<sup>5</sup> Lainsäädäntöä ei kuitenkaan tarkemmin tässä tutkielmassa käsitellä. Hyvä vakuutusosoikeutta, vahingonkorvausvelvollisuuden ja vakuutuksen välistä suhdetta kuvaava teos on esimerkiksi Hopun ja Hemmon (2006) *Vakuutusosoikeus*.

## 4.1 Pankin liiketoimintamalli

Pankkien liiketoimintaa voidaan luonnehtia ison taseen hallintana. Tiedon ja sen hallinnan merkitys liiketoimintaan on siten suurta. Toiminta on, kuten vakuutusliiketoiminnassakin, ensisijaisesti *informaatiologiikkaa*. Yritysten saama rahoitus markkinoilta on joko suoraa tai epäsuoraa; suora rahoitus tulee finanssimarkkinoilta (kuten osakemarkkinat), kun taas epäsuorassa rahoituksessa sijoitukset kulkevat rahoitusta välittävän finanssitoimialan toimijan, kuten pankin taseen kautta. Tällöin pankkitoiminnassa korostuu oman pääoman tarve ja merkitys. Pankeilla on laista tulevat vakavavaraisuussäännökset, joissa riskejä verrataan pankin omaan pääomaan. Taseen vastaavien kasvattaminen sitoo omaa pääomaa. Pankkitoiminnan tulos muodostuu ensisijaisesti rahoituskatteesta, toissijaisesti muista tuotoista, kuten palvelumaksuista. Rahoituskate syntyy taseen vastaavien ja vastattavien välisenä tuotto-kustannuseränä. Tuottoa tulee lainanottajilta perittyinä korkoina, jotka pankki rahoituksen välittäjänä perii lainaajilta korvauksena vieraan pääoman käyttöoikeudesta. Pankit taas maksavat korkoa talletuksille. Tallettajille maksetaan pienempää korkoa, kuin lainanottajilta peritään. Korko on sidoksissa aikaan. Huomattavaa on, että antolainaukset ovat yleensä pitkäikäisiä, vuosia tai vuosikymmeniä, talletukset eli ottolainaukset taas voi yleensä saada lunastettua heti pyydettyäessä. Taseriskit ovat paljon merkittävämpiä liiketoiminnan jatkumisen kannalta kuin toimintakustannusten hallinta. (Somersalmi 2015; ks. myös Grönblom 2011) Edellä luonnehdittua pankin liiketoiminnan mallia on havainnollistettu tarkemmin kuviossa 9.



KUVIO 9 Pankin liiketoimintamalli (Somersalmi 2015)

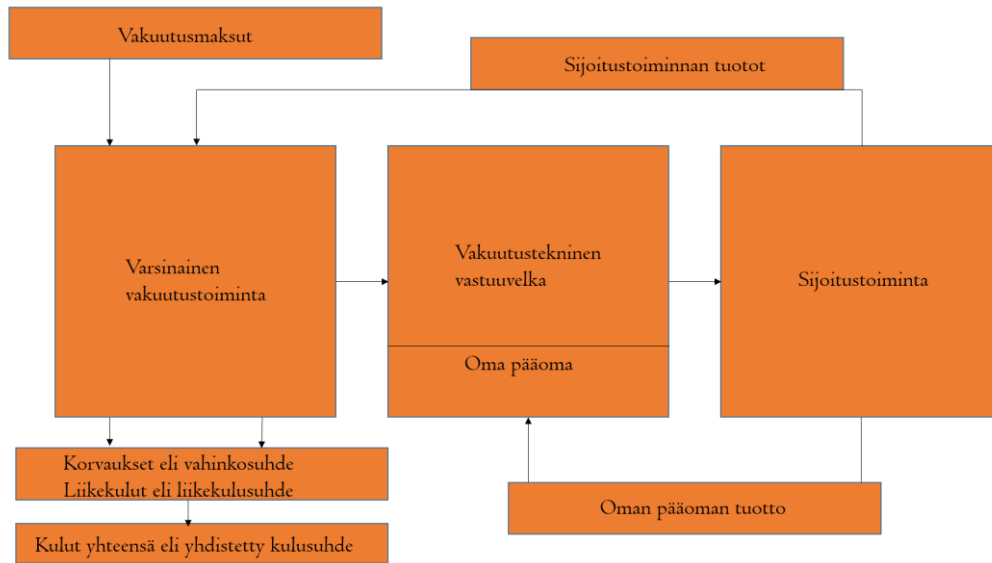
## 4.2 Vakuutusyhtiön liiketoimintamalli

Vakuutustoiminnan tarkoituksena on jakaa ja tasata vahinko- ja haittariskiä (Hoppu & Hemmo 2006, 1). Vakuutuksen ideana on, että suuren ryhmän kesken jaettuna riski voi tasaantua siten, ettei se vaaranna kenenkään yksittäisen ryhmän jäsenen riskinkantokykyä. Toisin sanoen lukuisat vahingonvaaran kohteena olevat vakuutuksenottajat sopivat vakuutusyhtiön kanssa, että sovitun riskin toteutuessa vakuutusyhtiö vakuutuksenantajana ottaa sen kantaakseen eli korvaa tietyin ehdoin vahingon, jota vastaan se on perinyt vakuutusmaksua vastikkeena. (Hoppu & Hemmo 2006, 1; Rantala & Pentikäinen 2003, 60-61) Vakuutettaville riskeille luonteenomaista on niiden ajallinen sattumanvaraisuus, toisaalta tapahtuneiden vahinkojen määrän säännönmukaisuus pitkän ajan keskiarvona (suurten lukujen laki) ja rahallinen mitattavuus (Rantala & Pentikäinen 2003, 57-58). Vakuutuskelpoiseksi riskin eli vahingonvaaran tekee yleensä ennustettavuus, riippumattomuus edunsaajasta, riskin ajallinen stabiliteetti ja riskin harvinaisuus (Rantala & Pentikäinen 2003, 67-69).

Vakuutusyhtiöiden liiketoiminta on myös viime kädessä informaatiologiikkaa. Vakuutusyhtiön tasetta voidaan pitää isona arvauksena, sillä siinä varaudutaan oletettavissa oleviin, tuleviin vahinkoihin (Somersalmi 2015). Vastuuvelan riittävyys perustuu toki vakuutusmatematiikkaan ja kattavaan monivuotiseen tilastotietoon. Tutkielmassa tehdyn rajauksen ja empiirissä tutkittavan ryhmän myötä tässä yhteydessä käsitellään vahinkovakuuttamista, ei esimerkiksi työeläkevakuuttamista tai sen liiketoimintaa. Vahinkovakuutuksella on ollut käsitteenä vakuutusyhtiölaissa ja vakuutussopimuslaissa eri sisältö ja merkitykset (Lehtipuro, Luukkonen & Mäntyniemi 1999, 25), mutta tämän tutkielman kannalta vahinkovakuuttamisen käsitteen eksakti määrittely ei ole tarpeenmukaista. Taulukkoon 6 on kerätty vakuutusyhtiön rahavirrat (Rantala & Pentikäinen 2003, 91). Pelkistetysti vahinkovakuutusyhtiön kokonaistulokseen vaikuttavat vakuutusmaksut, korvaukset ja liikekulut sekä vakuutustoiminnasta peräisin olevien varojen sijoitustuotto. Vakuutusyhtiön liiketoimintamalli on havainnollistettu tarkemmin kuviossa 10.

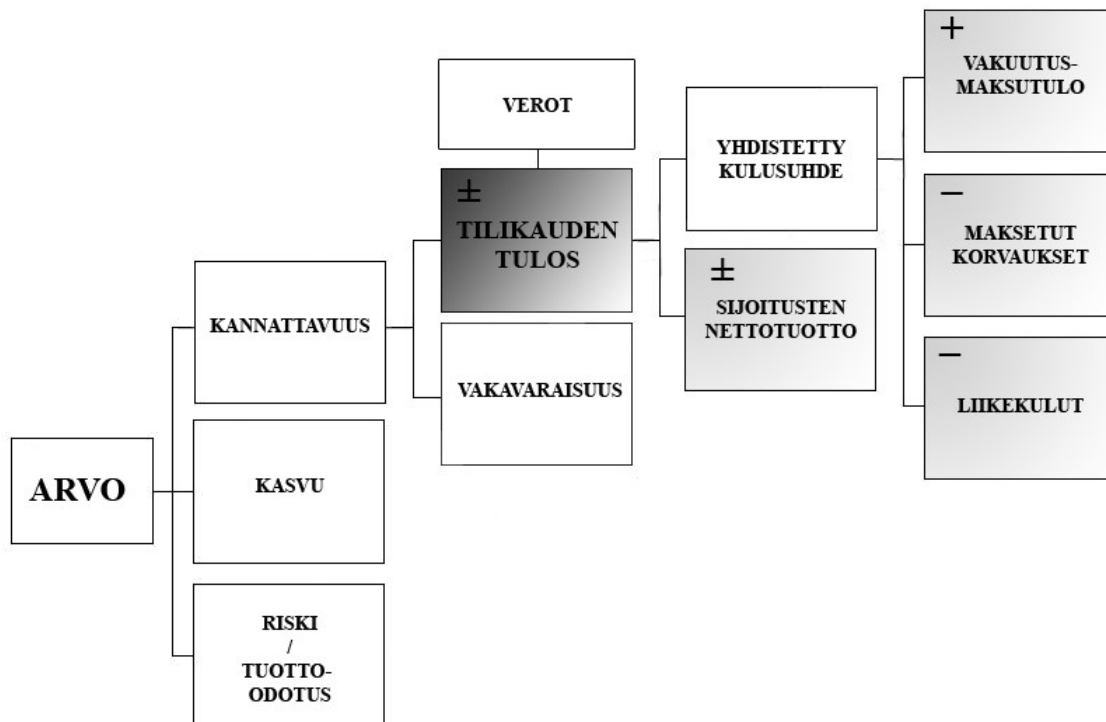
TAULUKKO 6 Vahinkovakuuttamisen rahavirrat

<b>Tulot</b>	<b>Menot</b>
+ Vakuutusmaksutulo	- Maksetut korvaukset
+ Sijoitustoiminnan tuotot	- Liikekulut
+ Muut tuottoerät	- Muut kuluerät, verot ja lakisääteiset maksut



KUVIO 10 Vakuutusyhtiön liiketoimintamalli (mukaillen Somersalmi 2015)

Seuraavassa kuviossa 11 esitetään kuviota 10 laajempi vahinkovakuutusyhtiön liiketoimintayhtälön malli Yli-Kyynyä (2009, 3) mukaillen, mistä taulukossa 6 esitetyt pääasialliset rahavirtojen lähteet ovat myös nähtävissä. Liiketoimintayhtälö ilmaisee vahinkovakuutuksessa merkittävät ansaintaan liittyvät osa-alueet ja näyttää sen, mistä omistajalle (oli kyseessä sitten osakkeenomistaja tai asiakasomistaja) tuotettava arvo vahinkovakuuttamisessa muodostuu.



KUVIO 11 Vahinkovakuuttamisen liiketoimintayhtälö ja omistajalle luotu arvo



Menestyksekkäille yrityksille innovointi on alati jatkuvaa toimintaa, sillä kilpailijat poimivat nopeasti uudet tuotteet ja palvelut osaksi omaa tarjoomaansa. Tätä korostaa varsinkin vakuuttamisessa korkea imitoitavuuden eli jäljiteltävyyden taso. Vakuutusehtojen ja tuoteselosteiden ollessa saatavilla asiakkaille myös kilpailijat saavat ne välittömästi tietoonsa. Immateriaalisia oikeuksia on finanssialalla lähtökohtaisesti vaikea suojata. Esimerkiksi kiinnostus vakuutusalan liiketoimintamallien patentointia kohtaan on ollut Euroopassa maltillista ja patenttien myöntäminen tiukkaa (ks. Vilska 2013).

Jäljiteltävyyden ja heikon suojaamisen vuoksi yksittäisen innovatiivisen läpimurron merkitys jää monia muita toimialoja pienemmäksi. Jatkuva menestys vaatii vahvaa kyvykkyyksien kehittämistä, joka auttaa yritystä toistuvasti tarttumaan mahdollisuuksiin ja torjumaan häiritsevät uhkat. Tämän saavuttamiseksi yritysten on ehdottomasti organisoiduttava siten, että yksittäisistä menestyksistä saadaan vipuvaikutus ja uusia kasvun kohteita saadaan markkinoille vuosi toisensa jälkeen. (Anthony ym. 2008, 225)

### 4.3 Vakuutusyhtiön riskit ja niihin varautuminen riskienhallinnalla

Eräs yleisen tason luokittelu vakuutusyhtiöiden riskeistä on esitetty taulukossa 7 Koskista (2007, 2) mukaillen. Tilastolliset menetelmät toimivat riskienhallinnan keinona hyvin rahoitusriskin, vakuutusriskin ja luottoriskin osalta. Tilastotieteellisten menetelmien rooli on korostumassa liiketoimintariskin ja operatiivisen riskin hallinnassa. (Koskinen 2007, 2) Epävarmuutta mallinnetaan erilaisten stokastisten ennustemallien pohjalta simuloimalla erilaisia skenaarioita vakuutusmaksujen, sijoitustuottojen, korvaus- ja liikekulujen kehityksestä sekä niiden pohjalta tehdyillä herkkyysanalyysillä (Rantala & Pentikäinen 2003, 159-160).

TAULUKKO 7 Vakuutusyhtiön riskien luokittelua

<b>Riskilaji</b>	<b>Riskilajiin sisältyy muun muassa seuraavat riskit</b>
Vakuutusriski	Vastuualantariski, vastuuvelan riittävyysriski, huojunta, syklit
Rahoitusriski	Sijoitustoiminnan riskit, markkinariskit
Luottoriski	Vakuutus- ja sijoitustoiminnan riskit
Liiketoimintariski	Strategiset riskit, yleinen liikeriski
Operatiivinen riski	Puutteelliset prosessit, taidot, järjestelmät, juridiset riskit

Vakuutusriski, eli riski siitä, että vakuutuskorvaukset ovat odotettua suuremmat, jakautuu sekä vastuuvallinnan riskeihin että vastuuvallinnan riittävyysriskiin. Vahinkovakuutustoiminnalle tyypillistä epävarmuutta, joka johtuu odottamattoman suurien vahinkojen tappioista, voidaan tarkastella herkkyysanalyysillä. Yhtiöt voivat myös pidättäytyä vapaaehtoisissa vakuutuksissa liian riskipitoisiksi näkemistään kohteista. Vastuuvallinnan keinoja ovat hinnoittelu ja vuosien aikana kertyneiden vahinkotilastojen pohjalta määritetyt vastuuvallintaperiaatteet, jotka ohjaavat vahinkovakuutusten myyntiä. (Sampo 2009, 52-53) Vastuuvallinnan riittävyysriski tulee vakuutusyhtiölle siitä, että vastuuvallinta on vain arvio tulevaisuudessa tapahtuvien korvausvaatimusten määrästä ja vahinkojen tiheydestä. Vastuuvallinnan riittävyttä voidaan myös tarkastella herkkyysanalyysillä. Vastuuvallinnan duraatio eli juoksuaika on eripituinen eri vahinkovakuutuksen lajeille. Riskienhallinnan keinona aktuaarit valvovat vakuutustekniseen vastuuvallintaan liittyvää epävarmuutta, jotta vastuuvallinnan taso noudattaa ohjeistuksia. Koska pisimmät duraatiot ovat liikennevakuutuksessa ja lakisääteisessä tapaturmassa, on vastuuvallinnan inflaation riskillä suuri merkitys vastuuvallinnan sijoitusstrategiaan. (Sampo 2009, 54-55)

Rahoitusriskit ovat lähinnä markkinoille tehtävien sijoitusten riskejä. Niitä hallitaan hajauttamalla sijoitukset eri omaisuuslajeihin, seuraamalla sijoitusvarojen koostumusta suhteessa vakuutusvastuuihin ja suojautumalla johdannaisiin. Sijoituspolitiikassa käytetään ennalta määrättyä neutraalia tavoiteallokaatiota, josta sijoitustoiminnan tuottojen parantamiseksi voidaan poiketa limiittien puitteissa. Esimerkiksi Ifin periaatteena on ollut sijoittaa korkosijoituksiin, joiden duraatio vastaa vakuutusvastuiden duraatiota. (Sampo 2009, 58-59)

Luottoriskit ovat erilaisia vastapuoli- tai liikkeellelaskijariskejä sijoitustoiminnassa, mutta myös vastapuoliriskejä vakuutus sopimuksissa asiakkaiden ja jälleenvakuuttajien osalta. Vahinkovakuutusyhtiölle valittu liiketoimintastrategia määrittelee pitkälti, miten vakuutusmaksutuloina kerätyt rahat sijoitetaan, ketkä ovat yhtiön asiakkaita ja miten toimintaa halutaan kehittää. Riskienhallinnan onnistuminen muissa riskilajeissa ei juuri auta, jos strateginen linjaus on pielessä tai operatiivisissa toiminnoissa tapahtuu isoja virheitä.

#### **4.4 Sähköinen liiketoiminta ja palveluliiketoiminta**

Sekä pankki- että vakuutustarjoomaan kuuluvia palveluja ja tuotteita voidaan sekä tarjota että ostaa sähköisesti. Sähköinen liiketoiminta (e-Business tai e-Commerce) on tietokoneverkkojen käyttämistä sekä tuotteiden ja palveluiden ostamiseen että myyntiin.

Sähköinen liiketoiminta vaikuttaa yritysten liiketoimintaan ja -malleihin muun muassa prosessien tehostuksen, toimialan sääntöjen uudelleen määräytymisen, mutta myös toimialarajojen hämärtymisenä (Karjalainen 2000, 85). Sähköisessä liiketoiminnassa yhdistyvät globalisaatio, parantunut tuottavuus, uusien asiakkaiden saavuttaminen ja tiedonvälitys (Mesiranta 2010). Sähköisen liiketoiminnan maailmassa yhtiöiden nykyisten liiketoimintojen tulisi muuttua asiakaslähtöiseen suuntaan. Tämä on kuvattu taulukossa 8 (mukaillen Heizer & Render 2006, 459-469; Mesiranta 2010):

TAULUKKO 8 Nykyisestä liiketoiminnasta asiakaslähtöiseen sähköiseen liiketoimintaan

<b>Nykytilä</b>	<b>Asiakaslähtöinen sähköinen liiketoiminta</b>
Tutkimus	→ Kuuntelu
Markkinointi	→ Keskustelu
Myynti	→ Energisointi
Tuki	→ Tukeminen
Kehitys	→ Ideoiden omaksuminen (crowdsourcing)
Yhtiön antama yrityskuva	→ Massat määrittelevät yhtiöt (groundswell)

Tekesin (2009, 3) koostamassa palveluliiketoiminnan sanastossa todetaan, ettei palveluliiketoiminnan määrittelemiseen toistaiseksi ole olemassa tapaa, joka on vakiintunut, yhteisesti sovittu ja yhteismitallinen. Termiä *ratkaisuliiketoiminta* (solution business) voidaan käyttää palveluliiketoiminnan synonyyminä, joskin käsite on ollut vakiintumaton (Tekes 2009, 9).

Palvelujen erityispiirteet konkreettisiin tuotteisiin verrattuna ovat pääpiirteittäin seuraavat (Tikkasen 2005, 106 mukaan): aineettomuus, häviävyys, tuotannon ja kuluttamisen samanaikaisuus ja vaihtelevuus. Lahtinen ja Isoviita (2001, 45) kertovat palveluiden olevan hyvä tapa erottua kilpailijoista. Siinä missä tavaroiden ominaisuudet on helposti kopioitavissa, on hyvän palvelukonseptin ja ihmissuhdetaitojen kopiointi vaikeaa. Niiden taustalla on monesti toimialan kilpailijoita koulutetummat ja innostuneemmat työntekijät. Palvelujen tuottajista käytetään nimitystä palveluyhteisö. (Lahtinen & Isoviita 2001, 45)

Zeithaml ja Bitner (1996, 5) luonnehtivat palveluita sen mukaan, kuin ne asiakkaalle näyttäytyvät: sopimuksina, prosesseina ja suorituksina. Pankkien ydintarjooma koostuu sopimuksista ja asiakkaalle suoritetuista toimenpiteistä. Laajassa palveluliiketoiminnan kuvauksessa palvelut sisältävät kaikki liiketaloudelliset toimenpiteet, joiden tuotoksena ei ole fyysinen tuote tai

rakenne, jotka yleensä kulutetaan samaan aikaan tuottamisen kanssa ja jotka tuottavat ostajalleen lisäarvoa ensisijaisesti aineettomassa muodossa. (Zeithaml & Bitner 1996, 5)

Innovaatorahoituskeskus Tekes (Tekesin internet-sivut) esittää, että palveluliiketoimintaa kehittämällä yritykset voivat muun muassa:

- erottua kilpailijoista ja sitouttaa asiakkaitaan
- kilpailla laadulla ja kokonaispalvelulla, ei hinnalla
- toimia markkinalla, joka kasvaa tuotemarkkinoita nopeammin

Asiakkaiden sitouttaminen palveluiden kehittämiseen on elintärkeää (Apilo ym. 2007, 170). Storbacka (2013, 6) kuvaa muun muassa erottautumisen, kilpailuedun ja orgaanisen kasvun hakemisen yrityksen sisäisiksi ajureiksi omaksua ratkaisuliiketoiminta liiketoimintamallikseen. Yrityksen ulkoiset ajurit liiketoimintamallin kehittämiseen kohti ratkaisujen tarjoamista tulevat pitkälti monilla toimialoilla muuttuneesta liiketoimintalogiikasta. Keskittyminen vaihdanta-arvoon (exchange-value) tuotevaltaisille aloille tyypillisesti ei ole menestyksestä palveluliiketoiminnassa (Storbacka 2013, 10).

Tavanomaisesta vaihdanta-arvon tuottamisesta asiakkaalle siirrytään ratkaisuliiketoiminnassa kohti käyttöarvon (use-value) yhteisluomista asiakkaan kanssa – tuottajasta tarjoajaksi (Storbacka & Pennanen 2014, 2, 8-9). Tämä vaatii organisaatioilta uusien kyvykkyyksien kehittämistä. Erityisen tärkeitä ovat kaupallistamiseen ja teollistamiseen (industrialization) liittyvät kyvykkyydet. Yhdessä ne mahdollistavat sekä asiakasymmärryksen että organisaation resursien ja kyvykkyyksien yhteensovittamisen asiakaslähtöisten ratkaisujen kehittämiseksi. (Storbacka & Pennanen 2014, 11-15, 26) Kaupallistamiseen liittyvän asiakasarvolupauksen (customer value proposition) määrittäminen on ensiarvoisen tärkeää (Johnson, Christensen & Kagermann 2010, 51-57) ja oleellinen osa kysynnän luomista ja markkinoiden uudelleenmäärittelyä (Storbacka & Pennanen 2014, 16). Tällainen markkinamuotoilu on Storbackan (2013, 8) mielestä olennainen osa yritysten innovaatioprosessia.

Mitä ratkaisuliiketoimintaan siirtyminen vaatii organisoitumiselta? Yritys- tai organisaatiotasolla vaaditaan toimintojen välisten monitaitoisten ryhmien ja kyvykkyyksien hallintaa. Organisaatorakenteen tulisi kehittyä asiakaskeskeiseksi. Ratkaisuliiketoiminnalle otollinen organisaatorakenne on saavutettu, kun organisaatio rakentuu asiakassegmenttien ympärille. Menestyneillä ratkaisuliiketoiminnan harjoittajilla organisaatiomalli rakentuu usein näiden kolmen elementin varaan: 1) asiakaslähtöinen eturintama (tai asiakas- ja markkinaoperaatiot), 2) tehokkuuslähtöinen tukitoiminto (tai tuotteisiin, palveluihin ja ict:hen keskittyneet liiketoimin-

tayksiköt) ja 3) strateginen keskus, joka vastaa keskitetyn ratkaisualustan tarjoamisesta, strategiasta ja resurssien allokoinnista. (Storbacka & Pennanen 2014, 26, 96-98)

## 4.5 Luottamusliiketoiminta

Edellä on kuvattu finanssitoimialan toimintaa useista eri liiketoiminnan näkökulmista, joita se sisältää. Erittäin hyvin pankki- ja vakuutustoimintaa kuvaa kuitenkin sen käsittäminen luottamusliiketoimintana.

OP Ryhmän pääjohtaja Karhinen kertoo henkilöhaastattelussa (Aaltonen 2015), että pankit ovat pettäneet asiakkaidensa luottamuksen. Edellä kerrottua myötäillen Nooa Säästöpankin toimitusjohtaja Rytönen (2014) esittää, että vasta hiljattain suomalaisessa pankkitoiminnassa käynnistyi murros, joka on toimialalle merkittävämpi kuin internet ja sen hyödyntäminen: pankkitoiminnan palvelukonsepteihin on syntynyt eroavaisuuksia, jonka myötä asiakkaille on tarjolla aidosti erilaisia vaihtoehtoja. Tätä ennen toimiala oli Rytöksen mukaan keskittynyt vain sisäisiin prosesseihin ja tehokkuuteen ja siten hukannut kosketuksen asiakkaiden arkeen. Samalla suomalaisten suhde pankkiin on tullut ongelmalliseksi ja mielikuvat pankeista ovat pääosin negatiivisia. Rytönen erottaakin suomalaisten pankkien asiakkaista seuraavat tyytymättömien ryhmät sen mukaan, millainen mielikuva asiakkaalla pankeista on: riistetyt, hyljättyt, pelkääjät ja epäilijät.

Puhuttaessa luottamusliiketoiminnasta on hyvä palauttaa mieleen, mitä tapahtui finanssikriisin yhteydessä, kun finanssialan tuottamat mitä eksoottisemmat finanssi-innovaatiot<sup>6</sup> sisälsivät systeemisen riskin, jonka toteuduttua kriisi levisi pankkitoiminnasta koko maailmantalouteen. Tapiola-ryhmän silloisen pääjohtaja Asmo Kalpalan näkemys finanssikriisin syistä Tapiolan (2010, 8) vuosikertomuksessa mukailee edellä kerrottua:

*Finanssikriisi, joka viime vuonna levisi reaalityouteen, on ennen kaikkea pankkikriisi ja seurausta arvomaailmasta, jossa voittoa tavoitellaan muista osapuolista piittaamatta. Lasku, joka tästä koituu muun yhteiskunnan maksettavaksi maailmanlaajuisesti, on järkyttävän suuri. Valvonnan ja sääntelyn parantamisen lisäksi finanssialalle on välttämättä luotava uudenlainen arvomaailma, jossa toimijat ottavat huomioon toimenpiteittensä pitkän ajan vaikutukset.*

---

<sup>6</sup> Hyvinä esimerkkeinä CDS-johdannaiset (Credit Default Swap) ja NINJA-lainat (No Income, No Job, No Assets).

## **5 INNOVAATIOTOIMINNAN ORGANISOINTI OP RYHMÄSSÄ**

Toiseen tutkimuskysymykseen vastaaminen on innovaatiotoiminnan organisoinnin kartoittamista OP Ryhmässä, joka esitellään tässä luvussa. Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaaminen on tässä luvussa kartoitetun OP Ryhmän innovaatiotoiminnan organisoinnin yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien tunnistamista ensimmäisen tutkimuskysymyksen perusteella erityisesti lukujen kolme ja neljä pohjalta luotuun luvun 6.1.1 mallinnukseen verrattuna.

### **5.1 OP Ryhmä**

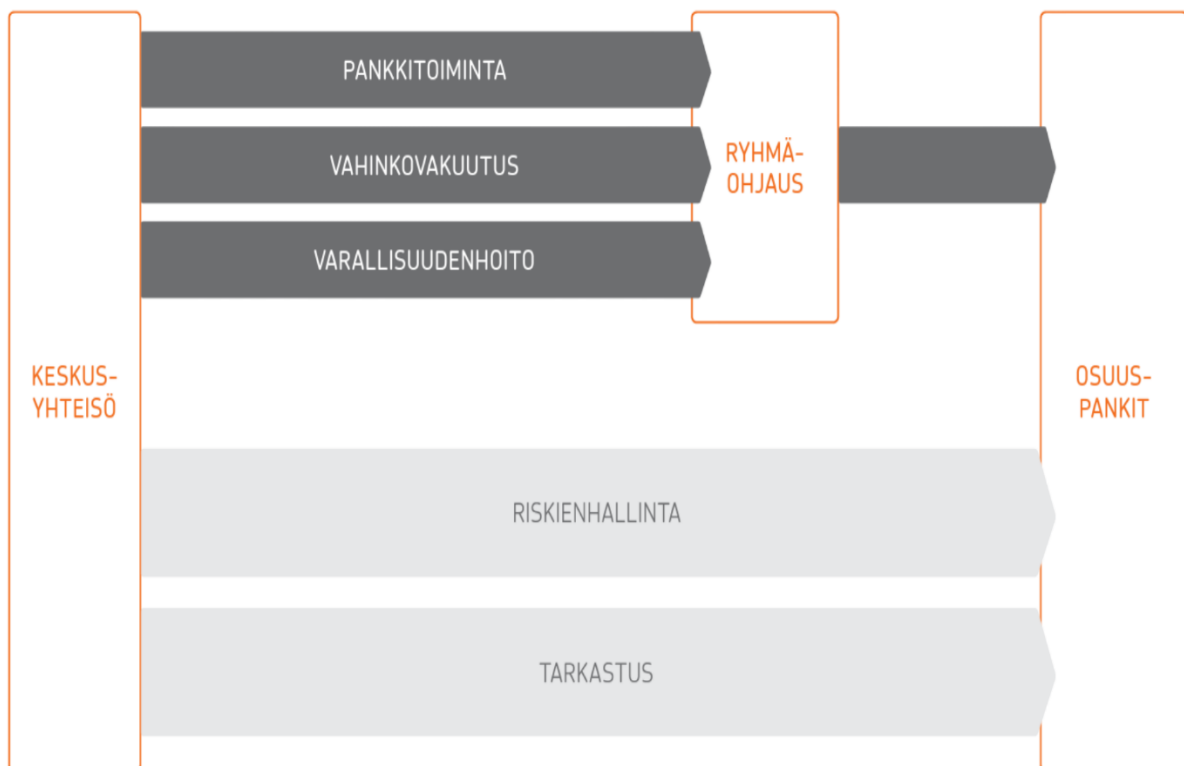
#### **5.1.1 Yleinen esittely ja omistusrakenne**

OP Ryhmä (aiemmin OP-Pohjola-ryhmä) on Suomen isoin finanssiryhmä. Ryhmässä työskentelee noin 12 000 henkilöä. Ryhmän liiketoiminnot on hiljattain jaettu kolmeen alueeseen, joita ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. Pankkitoiminnassa ja vahinkovakuuttamisessa ryhmä on markkinajohtaja Suomessa, varallisuudenhoidossa toisella sijalla (Osuuspankin internet-sivut, Pohjola Pankin vuosikertomus 2013).

Itsenäisillä osuuspankeilla on yhteensä noin 1,4 miljoonaa asiakasomistajaa. OP Ryhmän muodostavat nämä noin 180 itsenäistä osuuspankkia ja niiden omistama OP Osuuskunta, jolla on lisäksi tytär- ja lähiyhteisöjä. Keskusyhteisö OP Osuuskunta ohjaa ja valvoo jäsenpankkejaan. Ryhmän muoto muuttui olennaisesti, kun pörssinoteerattu Pohjola Pankki Oyj (ryhmän rahoitus- ja vakuutuspalvelut) ostettiin pois pörssistä (delistaus) 2014 silloisen OP-Pohjolan toimesta. Tähän ohjasi osaltaan kiristyneen sääntelyn myötä syntynyt tarve toimia yhdenmukaisempana ryhmänä. Myös yksinkertaisempi johtamisketju ja ryhmätaseen johtaminen yhtenä kokonaisuutena ovat olleet delistauksen taustalla. Yhtenä tärkeimmistä syistä delistaukseen lienee kuitenkin ryhmän koko tuloksen jääminen ryhmän sisälle, sillä osinkovirta jää kokonaan ryhmään. Aiemmin noin puolet osingoista maksettiin Pohjola Pankin vähemmistöosakkeenomistajille. Delistaus vahvistaa ryhmän vakavaraisuutta ja luo mahdollisuuden kasvattaa muun muassa pankkiliiketoimintaa (ks. luku 4.1). Myös mahdolliset ristiriitatilanteet osuuspankkien asiakasomistajien ja pörssiyhtiö Pohjolan vähemmistöomistajien vastakkaisten etujen kanssa vältetään. (Osuuspankin internet-sivut, medialiite)

Ryhmätasolla tulos vuonna 2014 ennen veroja oli 915 miljoonaa euroa. Pankkitoiminnan tulos oli 587 miljoonaa euroa, vahinkovakuutuksen 223 miljoonaa euroa ja varallisuudenhoidon 161 miljoonaa euroa. (OP Ryhmän vuosikertomus vuodelta 2014) Osaltaan nykyisen menestyksen taustalla on vuonna 2005 tapahtunut yrityskauppa, jossa osuuspankit keskusyhteisönsä kautta ostivat enemmistön Pohjola-Yhtymästä ja täten vahinkovakuutuksesta tuli osa ryhmän ydinliiketoimintaa. Jo silloin nähtiin, että pankkitoiminnasta ja ostetusta vahinkovakuutustoiminnasta muodostunut uusi kokonaisuus mahdollistaa toiminnan järjeistämisen konsernirakenteita virtaviivaistamalla ja päällekkäisiä toimintoja yhdistämällä. (Pohjolan internet-sivut)

Vuonna 2014, lähes kymmenen vuotta myöhemmin, ryhmän organisaatorakennetta uudistettiin jälleen merkittävästi, tavoitteena tiivistää konsernin rakennetta ja muuttaa johtamista liiketoimintalähtöisempään suuntaan. Myös asiakasymmärrys ja asiakkaiden äänen ottaminen syvemmin ryhmän toimintaan ja tuote- ja palvelukehitykseen olivat uudistamisen taustalla. (OP Ryhmän vuosikertomus vuodelta 2014, 10) Tämä uuden johtamisjärjestelmän mukainen uusi organisaatio on kuvattu alla kuviossa 12. Helmikuussa 2015 alkaneet ja maaliskuun lopussa päättyneet yhteistoimintaneuvottelut olivat jatkoa tälle keskusyhteisön uudelleenorganisoinnille ja 'uuden OPn' rakentamiselle. Samalla varauduttiin digitalisaatioon ja toimintaympäristön murrokseen tuotannollisin perustein. (OP Ryhmän lehdistötiedote 2015)



KUVIO 12 OP Ryhmän nykyinen ryhmätason organisaatorakenne ja liiketoiminta-alueet

### 5.1.2 Keskusyhteisön rooli ryhmässä

Kuten jo todettu, ryhmän keskusyhteisökonserni OP Osuuskunta ohjaa ja valvoo osuuspankkeja. Se on osuuspankkien yhteenliittymä, strateginen omistusyhteisö, joka on oikeutettu ohjaamaan jäsenluottolaitoksiaan ja jolla on velvollisuus valvoa näiden toimintaa. OP Osuuskunnan perustehtävänä on luoda edellytykset koko ryhmän yhtenäisyydelle ja menestykselle. Lisäksi keskusyhteisön rooliin kuuluu toimintaympäristön luotaaminen, tiedon kerääminen toimialamuutoksista ja markkinoista. (OP Ryhmän vuosikertomus vuodelta 2014, 8) Tutkielman puolistrukturoidun teemahaastattelun haastateltavina olleet henkilöt toimivat keskusyhteisö OP Osuuskunnan tai sen tytäryhteisöjen, kuten OP Palveluiden alaisuudessa.

### 5.1.3 Toiminnan olennainen tehostaminen

Tutkielman empiirisen tutkimuksen kohteeksi valikoituneen OP Ryhmän vahinkovakuutuksen strategiassa on vuonna 2012 määritetty keskeiseksi painopistealueeksi ja tavoitteeksi toiminnan olennainen tehostaminen (Pohjola Pankki Oyj:n vuosikertomus 2013). Digitalisaation myötä moni manuaalinen työvaihe on finanssialalla mahdollista automatisoida. Käsittely tehostuu ja henkilöstö voi tehdä entistä tuottavampia asioita. Tosiasia on, että digitalisaation myötä myös tehtävien töiden määrä vähenee ja henkilöstöresursseja voidaan pienentää, kuten OP Ryhmästä noin kuusi vuotta sitten eläkevakuutusyhtiö Ilmariseen siirtynyt, työeläkeyhtiön toimitusjohtaja Timo Ritakallio kertoo eläkevakuutusyhtiöiden osalta. Asioinnin vahva sähköistyminen tarkoittaa asiakkaiden kannalta muun muassa sitä, että he saavat vakuutuksistaan helpommin ja reaaliaikaisemmin tietoa. (Lassila 2014)

Toiminnan olennainen tehostaminen on helppo havaita OP Ryhmän vahinkovakuutuksen tuloksessa ja muissa keskeisimmissä kannattavuuden tunnusluvuissa verrattaessa vuosia 2012 ja 2013. Näiden lukujen parantuminen on suurelta osin toisiinsa sidoksissa olevien henkilöstön määrän vähentämisen ja digitalisaation eli toimintojen automatisoinnin ja asioinnin sähköistämisen vaikutusta, toki ryhmä on myös aidosti kasvanut markkinoita nopeammin. Henkilöstökulut ovat pienentyneet vuoden 2012 135 miljoonasta eurosta vuoden 2013 107 miljoonaan euroon. Vahinkovakuutuksen henkilömäärä on samassa laskenut 2384 henkilöstä 1802 henkilöön. Tulos ennen veroja sen sijaan on noussut vuoden 2012 92 miljoonasta eurosta vuoden 2013 167 miljoonaan euroon. Henkilöstön palkoista pääasiassa koostuvat liikekulut ja niiden suhde vakuutusmaksutuottoihin ovat vuonna 2013 olleet ennätysellisen alhaisia liikekulusuhteen ollessa 18,7 prosenttia. Vielä muutama vuosi sitten alalla pidettiin alle 25 prosentin liikekulusuhdetta ennennäkemättömänä ja äärimmäisen vaikeana saavuttaa. Operatiivinen



vahinkosuhde on molempina vuosina ollut alle 70 prosenttia vakuutusmaksutuotoista, jolloin yhdistetty kulusuhde on vuonna 2013 ollut noin 90 prosentin luokkaa. (Pohjola Pankki Oyj:n vuosikertomus 2013) Tämä tarkoittaa, että jo varsinainen vahinkovakuutusliiketoiminta on ollut itsessään hyvin kannattavaa. Aiemmin yli 100 prosentin yhdistetty kulusuhde on ollut normaalia (ja on sitä keskinäisissä vakuutusyhtiöissä edelleen), sillä varsinainen tulos on tehty sijoitustoiminnan tuotoilla vakuutusmaksutuloista, jotka asiakkailta on etukäteen peritty.

Edellä on kuvattu ryhmän vahinkovakuuttamista ja siinä ilmaistua tarvetta tehostaa toimintaa. Toisaalta myös ryhmän pankkitoiminnassa on selvästi tehostamisen varaa muun muassa kulujen ja tuottojen suhteessa muihin suomalaisiin toimijoihin verrattuna (Kauppalehti 24.3.2015).

## 5.2 Aineiston kuvaus

Haastatteluita oli viisi ja ne suoritettiin maaliskuun loppupuolella (20.3. ja 23.3.) vuonna 2015 Helsingissä OP Ryhmän pääkonttorilla Vallilassa. Aineiston keruuta, analysointia ja empiirisen tutkimuksen toteutusvaihetta on jo käsitelty tutkimusmenetelmän selostuksen yhteydessä luvussa 1.4. Haastateltavina toimivat tutkielmassa seuraavat OP Ryhmän keskusyhteisössä työskentelevät henkilöt (haastatteluajan mukaan järjestettynä):

- Hanna Äijälä. OP Osuuskunnan Strategiatyö ja uudet liiketoiminnot -yksikön asiantuntijapäällikkö, lisäksi tytäryhtiöiden Checkout Finland Oy:n ja Pivo Wallet Oy:n toimitusjohtaja.
- Antero Immonen. OP Palveluiden tuote- ja palvelukehityksen alaisuudessa toimivan Sujuvampi arki -yksikön pankkitoiminnan talkoomestari.
- Kirsi Saarikko. OP Palveluiden tuote- ja palvelukehityksen entinen innovaatiotoiminnan päävalmentaja, nykyisin strateginen portfolioapäällikkö, jonka toimenä on kehittämisen portfoliojohtaminen. Ollut luomassa ryhmän innovaatiotoiminnan mallia ja innovaatiostrategiaa vuonna 2011.
- Tuula Sipponen. OP Palveluiden digitalisointiratkaisuiden alkualustan portfolioapäällikkö. Ollut kommentoimassa ryhmän innovaatiostrategiaa.
- Mika Kivimäki. OP Palveluiden tuote- ja palvelukehityksen vahinkovakuuttamisen ja varallisuudenhoidon johtaja. Pian haastattelujen jälkeen Kangasalan Seudun Osuuspankin uusi toimitusjohtaja. Ollut luomassa ryhmän innovaatiostrategiaa 2011.

Kaikki haastateltavat olivat avoimia ja selvästi kiinnostuneita aiheesta. Innovaatiotoimintaa pidettiin ryhmälle elintärkeänä. Analyysissä ei ole koettu tarpeelliseksi kohdistaa haastateltujen näkemyksiä tai lainauksia henkilöiden nimillä, vaan on tyydytty viittaamaan haastateltaviin kirjaimilla R, S, T, U ja V, jotka ovat sattumanvaraisessa järjestyksessä edellä kerrottuun henkilöiden esittelyyn verrattuna. Vaatimusta tähän ei ole esitetty, mutta näkemysten ja mielipiteiden tarkemman yksilöinnin ei ole koettu tuovan tutkielmalle lisäarvoa.

Haastatteluista koostetun primäärisen aineiston lisäksi käytetään sekundäärisenä lähteenä Kivimäen (2014) esitystä Aalto-yliopistolla ryhmän innovaatiotoiminnasta ja innovaatiomatkastaa. Sekundäärinen lähde on sellainen, jonka on koonnut joku muu kuin aineiston käyttäjä. Myös sekundäärinen aineisto voi osaltaan tarjota riittävästi tietoa ratkaisemaan tutkittava ongelma. (Aaker ym. 1995, 114-115) Tähän toissijaiseen empirian lähteeseen on selkeästi viitattu sitä käytettäessä.

Aineiston alkuvaiheen luokittelussa on käytetty tutkielman tutkimusongelmaa, teoriaa, viitekehystä ja puolistrukturoidun teemahaastattelun teemoja apuna. Hirsjärven ym. (1997, 255) mukaan hyvissä laadullisissa raporteissa tiheä aineiston kuvaus liittyy tieteelliseen kerrontaan. Kirjallisessa kuvauksessa on pyritty Alasuutarin (1993b, 29-30) esittämään juoneltaan etenevään dekkarikertomukseen.

### **5.3 OP Ryhmän innovaatiotoiminnan taustaa**

Jotta on mielekästä tarkastella nykytilaa, jolla OP Ryhmä on organisoitunut innovaatiotoimintaa varten, tulee tietää myös ryhmän innovaatiotoiminnan taustaa ja historiaa. Myös tutkielman teoriassa esitetyn polkuriippuvuuden takia menneisyydessä tehdyillä ratkaisuilla on merkitystä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että innovaatiotoimintaa oli ryhmätasoisesti yritetty jo kaksi kertaa ennen vuotta 2011 ja silloista keskusyhteisökonsernin laajaa uudelleenjärjestelyä tuoda vahvasti ryhmän toimintaan mukaan. Näitä aikaisempia yrityksiä luonnehdittiin pitkälti epäonnistuneiksi. Kaksi aikaisempaa yritystä luoda innovaatiokulttuuria ja innovaatiotoiminnan malli ryhmän palveluyhteisöön olivat kariutuneet pitkälti siksi, että niissä oli muodostettu omat erilliset ryhmät, joiden oli tarkoitus innovoida keskenään ja tuoda sitten ideat ja tuotokset kaikille käyttöön. ”Semmoinenhan ei toimi, koska ihmiset ei sitoudu asioihin lähtökohtaisesti,

*joissa ei ole itse saanut olla mukana. Eliikkä käytännössä todettiin, että se ei toimi, että pannaan, eristetään joku porukka.”* (T) Näissä innovoijien keskinäisiin ryhmiin perustuneissa innovointimalleissa haastateltavat totesivat olevan myös toisen merkittävän puutteen. Hyviä ideoita syntyi paljon, mutta näillä ryhmillä ei ollut kykyä toteuttaa ideoita innovaatioiksi; *”Mitään ei saatu ikinä ulos”* (T). Erillisen innovaatioryhmän ideoiden tuominen muun kehittämistoiminnan sivusta ei toiminut. Haastatteluista voi tulkita, että ideoiden synnyttämisen ja niiden toteuttamisen välillä tuleekin olla hyvä tasapaino. Ideoiden esittäjillä tulee olla tiettyyn pisteeseen asti valmius viedä ideaa prosessissa eteenpäin ja nähdä, mihin suuntaan sitä tulisi kehittää. Ideoiden toteutuskelpoisuus ja varmistuminen niiden hyödyllisyydestä aikaisessa vaiheessa koettiin tärkeäksi.

Lähtökohdat ja tarve innovaatiotoiminnan muutokselle vuonna 2011 olivat selvät. Ryhmällä ei ollut työkaluja tai malleja ideoiden luomiseen tai prosessoimiseen. Myöskin selkeä ideoiden portfolio puuttui. Fokus oli ollut inkrementaaleissa ideoissa, vain hyvin harva radikaali idea oli kehityspotkussa. Innovointi oli kuitenkin tunnistettu OP Palveluiden yhdeksi ydinkyvyydeksi. (Kivimäki 2014)

Kolmanteen yritykseen innovaatiotoiminnan mallin luomiseksi vuonna 2011 johti ylimmältä johdolta tullut paine. Oli nähty, että toimintaympäristön muutosvoimat ja digitalisaatio alkaivat haastamaan ryhmän toimintaa eri suunnilta. Samaan aikaan ryhmän innovoinnin todettiin pysähtyneen. Ryhmä oli esimerkiksi esitellyt noin 20 vuotta sitten ensimmäisenä maailmassa pankkipalvelut gsm-puhelimiin ja verkkopankkipalvelut tarjottiin asiakkaille ensimmäisten mukana koko maailmassa. Vuoden 2005 jälkeen sen sijaan ei ollut tullut mitään merkittävää innovaatiota.

Tunnistetut muutosvoimat, johdon sitoutuminen aiheeseen ja johdon paine johtivat siihen, että tahtotila oli selvä. Tämän jälkeen keskusyhteisöön alettiin rakentamaan innovaatiotoiminnan mallia alhaalta ylös (bottom-up); ensin sisäisen innovaatiokyvykkyyden luomisella, jotta opitaisiin tarkastelemaan asioita eri tavalla ja katsomaan myös ryhmän ja toimialan ulkopuolella tapahtuvia ilmiöitä. Innovaatiotoiminnan malli rakennettiin alusta alkaen haastateltavan T mukaan lisäksi niin, että tiedostettiin ryhmän ulkopuolisten tahojen merkitys. Ryhmässä nähtiin, että innovointiin tarvittava tietämys ei ole pelkästään organisaation sisäistä, vaan myös kumppanit voivat tuottaa ideoita, joista voidaan kasvattaa innovaatioita rajapinnoilla tapahtuvan avoimen innovaation mukaisesti. Erityisiksi innovaatiokyvykkyyden lähteiksi tunnistet-

tiin Kivimäen (2014) mukaan johtaminen ja kulttuuri, asiakkaat ja yrityskumppanit, henkilöstö ja taidot sekä prosessit ja työkalut.

Aiempien innovaatiokulttuurin luomisen yritysten jälkeen tiedettiin epäonnistumiseen johtaneet seikat, jolloin isoimmat sudenkuopat yritettiin välttää. Innovaatiotoimintaa ei monopolisoitu, vaan kaikille annettiin mahdollisuus tiettyjen työkalujen ja apuvälineiden avulla olla mukana innovoinnissa. ”*Pienen porukan yksinoikeudesta*” (U) innovoida tuli keskusyhteisössä ”*jokaisen oikeus, ei velvollisuus*” (U). Innovaatiotoimintaa arkipäiväistettiin samalla. Kaiken toiminnan ei tarvinnut jatkossakaan liittyä mullistaviin ideoihin, vaan pienparantaminen koettiin myös tärkeäksi. Varsinaisen innovaatiostrategian sijaan oli syntynyt pikemmin suunnitelma siitä, miten ryhmän innovatiivisuutta lisätään, luodaan innovaatiokulttuuria ja synnytetään innovaatiokykyä – ”*se innovaatiostrategia joka sillon neljä vuotta sitten tehtiin niin, se oli ikään kuin innovaatiokyvykkyyssstrategia*” (U). Sen tavoitteiksi asetettiin (Kivimäen 2014 mukaan) 1) edellä mainittu kaikkien osallistumisen oikeus innovaatiotoimintaan eli organisaatiotason osallistaminen, 2) kulttuurin muutos eli innovatiivisuus tulisi olemaan pitkällä tähtäimellä osa organisaation geneettistä materiaalia sekä 3) ryhmätason strategian tukeminen kontribuomalla positiiviseen asiakaskokemukseen ja uusilla innovatiivisilla tuotteilla ja palveluilla kilpailuetua ja kannattavuutta lisäämällä. Haastateltavan U mukaan strategian ensimmäisessä vaiheessa innovaatiotoimintaa harjoiteltiin ensin keskusyhteisössä ja sittemmin se laajennettiin sisältämään osuuspankit.

Kahdelta haastateltavalta (R ja T) kysyttiin erikseen tarkentavana kysymyksenä polkuriippuvuudesta ja sen vaikutuksista innovaatiotoiminnan mahdollisuuksiin. Finanssialan tuotteiden, prosessien ja it-järjestelmien kerrottiin nivoutuvan tiiviisti yhteen. It-järjestelmät ovat kerroksellisia. Joskus tuotteisiin tehtävät muutokset onnistuvat pienemmillä muutoksilla käyttökokeus- tai tuotekerrokseen, mutta jotkin tuotealueet vaativat ”*porautumista perusjärjestelmään*” (T). OP Ryhmässä käytössä olevien tietojärjestelmien arkkitehtuuri on ollut historiasta johtuen monimuotoista. Ryhmään on kuulunut lukuisia eri yhtiöitä, joissa eri järjestelmiä on kehitetty toisistaan erillään ”*siilomaisesti*” (T). It-järjestelmät eivät haastateltavan R mukaan saisi ohjata kehittämistä, mutta edellä kerrotusta johtuen tiettyjä asioita ei voi toteuttaa heti, vaan kehittämisvelan vuoksi kehityspolku on eräiltä osin jo kivetetty. Tiedyt asiat tulee toteuttaa ennen, kuin toiset asiat ovat mahdollisia. Arkkitehtuurin monimuotoisuutta on mahdollisuuksien mukaan purettu ja yksinkertaistettu ja teknologiaa uusittu myös hankkeen voimin. Tavoitteena on pohja tai alkualusta, jota on helppo päivittää, joka on modulaarisempi ja joka nopeuttaa tuote- ja palvelukehityssykliä. Kehittämisvelka näkyy myös siinä, että nyt palvelut

alkavat olla ryhmätasoisia, kun Pohjola-kaupasta on kulunut jo kymmenen vuotta. Eri liiketoiminnan alueet ovat tehneet myös yhdessä tiekarttoja, mutta kehitystä ja projekteja on tehty perinteisesti liiketoiminnoittain. Tämän vuoksi koordinointi ja peilaus liiketoimintojen välillä on tärkeää, ettei esimerkiksi pankki- ja vakuutustoiminnassa tehdä samaan aikaan asioita, joita viedään pitkälle kehityspotkussa eteenpäin, mutta niiden keskinäiset riippuvuudet huomataankin vasta loppuvaiheessa, jolloin toinen tai molemmat projektit tai hankkeet voivat viivästyä.

Tutkielman toteutusajankohta on edellä kerrotusta ryhmän innovoinnin historiasta johtuen otollinen, toisin sanoen ”*tää haastattelu tehdään jännittävissä käännekohdassa*” (V). On kulunut useampi vuosi siitä, kun ryhmään alettiin systemaattisesti kehittää innovaatiotoimintaa ja innovaatiokyvykkyyttä. Voidaan siis arvioida sen aikaan saamia ratkaisuita ryhmän innovaatiotoiminnan organisoimiseksi kuin pelkästään todeta, että ollaan lähtötilanteessa tai alkutaipaleella. Tilanne olisi ollut toinen, mikäli tutkimus olisi toteutettu jo pro gradu -seminaarin yhteydessä vuonna 2012. Lisäksi ryhmä on hiljattain organisoitunut kolmen eri liiketoimintasegmentin ympärille ja ryhmätasoisesti rakenteet on muokattu luvussa 5.1.1 esitetyn mukaisesti liiketoimintalähtöisemmin ja asiakasymmärryksen sisällyttäväksi.

Seuraavassa käydään läpi, miten innovaatiotoiminta on organisoituna ryhmässä ensin rakenteita, sitten järjestelmiä ja lopuksi avainhenkilöitä tarkastellen. Ymmärrettävästi ryhmän innovaatiotoiminnan rakenteet, apuna käytetyt järjestelmät ja niiden sisällä tai parissa työskentelevät innovaatiotoiminnan avainhenkilöt ja näiden toiminta lomittuvat ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Näissä tilanteissa avainhenkilöitä tai järjestelmiä on voitu kuvailla tarvittavissa määrin rakenteiden alla, mutta niiden yksityiskohtaisempi kuvailu on jätetty omiin lukuihinsa. Tärkeämpää on näiden tutkielmaan valittujen tarkasteltavien organisaation sisäisten tekijöiden riittävä kuvaus, kuin ehdoton erittely ja jäsentely omiksi kokonaisuuksiksi.

## **5.4 Innovaatiotoimintaa edistävät organisaatorakenteet OP Ryhmässä**

Vuonna 2011 ryhmän palveluyhteisöön muodostettiin innovaatiotoimintaan oma koulutusryhmä, joka koostui vajaasta kymmenestä henkilöstä ja heidän päävalmentajastaan. Tämän innovaatiovalmentajista koostuvan ryhmän oli tarkoitus fasilitoida innovaatiotoimintaa palveluyhteisöön ja toisaalta auttaa viemään ideoita eteenpäin tuotekehitysprosessissa. Ideoita kehitettiin ensin keskusyhteisöstä ja sitten ryhmätasoisesti kaikki, myös osuuspankkien työntekijät

kattavana jäljempänä luvussa 5.5 esiteltävällä Hoksamo-palveluportaalilla. Ryhmän jäsenet olivat palveluyhteisön eri osien asiantuntijoita, jotka oman alueensa erityisosaamisen lisäksi koulutettiin osaamaan erilaisia luovia ideointimenetelmiä ja -tekniikoita. He pitivät suosittuja Hoksaa-tilaisuuksia ja ”*work shoppeja*” (R) keskusyhteisössä, joita sai myös tilata omaan yksikköön. Niissä esiteltiin toimialan ja ryhmän ulkopuolelta uusia ajatuksia sekä myös strategiasoista tietoa. Yleisönä koulutusryhmän jäsenten tilaisuuksille toimivat ne, jotka olivat niissä käsitellyistä asioista kiinnostuneita. Useamman toimimisvuoden jälkeen olisi tosin enää vaikea tuoda koko ajan uusia ilmiöitä esille. Haastateltavan R mukaan ”*hype ei kantanut enää*” ja olisi vaatinut jonkinlaisen piristysruiskeen. Nyt varsinaista koulutusryhmää ei enää ole, vaan nykyisten, aiemmista poikkeavien, innovaatiovalmentajien roolista on kerrottu luvussa 5.6. Innovaatiovalmentajien fasilitoiva rooli koettiin vuoden 2011 jälkeiseen tilanteeseen tarpeelliseksi, kun asiat olivat kaikille uusia. Toisen haastateltavan mukaan koulutusryhmä oli ”*siinä kohdassa hyvä ja toi lisäarvoa*” (T). Organisaation alettua oppimaan aiemmin kerrotun tapaiselle ryhmälle ei enää koettu tarvetta. Kolmannen haastateltavan mukaan koulutusryhmän käyttö erityisenä innovaatiotoiminnan organisaatorakenteena oli toiminnan alussa ”*ok ajatus*” (S) ja realistinen tapa järjestää innovaatiotoiminnan edistäminen. Koulutusryhmä sai aikaan ”*kovan buustin*” (S), toisin sanoen se oli ”*iso pläjäys*” (V) ryhmän innovaatiokulttuurin edistämiseksi.

Nykyisin erityisesti pankkitoiminnan sisäiseen tehokkuuteen, inkrementaaliin innovointiin ja pienkehitykseen paneutuu Sujuvampi arki -yksikkö, jossa toimii kolme päätoimista talkoimestaria (talkooväki). Talkoimestarit vetävät erityisesti prosessitehokkuuteen tähtääviä Sujuvammamman arjen talkoita, joita käsitellään tarkemmin kerrottaessa OP Ryhmässä havaituista innovaatiotoimintaa tukevista järjestelmistä. Talkoimestarit sparraavat ja hautovat lupaavia ideoita etukäteen Hoksamon avulla haetuilta aihealueilta, joihin pankkien työntekijät voivat esittää uusia ideoita ja toimintaa helpottavia kehitysehdotuksia. Ideoita tulee noin 100-150 kappaletta kuukausittain. Talkoot toimivat kuukauden syklillä. Ensimmäinen viikko menee pankkien osallistuttamiseen ideointiin ja ideoiden keruuseen, toisella viikolla talkoimestarit ”*hiljentyvät kammioon*” (S) eli keskenään priorisoivat, validoivat, tarkentavat ja yhdistelevät kehitysideoita. Samalla ideoita käydään läpi usean eri osuuspankin toimihenkilöistä koostuvan pankkisparrausryhmän kanssa. Kaksi viimeistä viikkoa kuukaudesta ovat toimeenpanoviikkoja. Palautteena ryhmän työntekijöille lähetetään tiedot, mitä talkoissa tehtiin, mitä niiden pohjalta tullaan tekemään ja millä aikataululla. Tarkempaan innovatiivisten ideoiden mää-

rittelyyn ja niiden toteuttamisen vaatimusten arviointiin osallistuu esimerkiksi ryhmän ict-, lakiosaston, riskienhallinnan ja tuote- ja palvelukehityksen asiantuntijoita.

Oulussa noin neljä vuotta toimineella mobiili- ja ict-yksiköllä on ollut merkittävä rooli ketterän kehittämisen tuomisessa ryhmän ohjelmistokehitykseen ja muuhun kehittämiseen ja osaksi innovaatioprosessia. Ketterän kehittämisen mallin lisäksi Oulun yksikön haluttiin tuovan ryhmään muutoinkin uutta ajattelutapaa, sillä kukaan rekrytoiduista ei ollut toiminut aiemmin finanssialalla. Ketterä kehittäminen tapahtuu ryhmässä SAFe-mallilla (Scaled Agile Framework). Siinä voidaan erottaa ryhmä-, ohjelma- ja portfoliotasot<sup>7</sup>. Tekeminen pilkotaan mahdollisimman pieniksi osiksi, jota sitten iteraatioissa johdetaan portfolioiden ja kehitysjojen (backlog) avulla. Oulun yksikön on alun perinkin tarkoitus ollut olla koko organisaation innovaatiokyvykkyyttä lisäävä rakenne, ”vahva katalyytti” (T) innovaatiotoiminnalle ja käytänteille, ei itsenäinen innovaatiokeskus.

Tuote- ja palvelukehityksen alaisuudessa toiminut Kiihdyttämö toimii kasvuvaltuuston tavoin. Siinä innovaatiohankkeen esittänyt henkilö otetaan mukaan hankkeeseen ja sen kehittämiseen. Se toimii myös sisäisen yrittäjyyden rahaston tavoin antamalla siemenrahaa lupaaville innovaatiohankkeille. Monesti siemenraha on tarkoitettu ”*proof-of-concept-tyyppiseen*” (S) ideoiden ”*happotestaukseen*” (S ja T) kohti kaupallistettuja aihioita. Uudessa organisaatorakenteessa Kiihdyttämön on jatkossa tarkoitus myös koordinoida liiketoimintojen rajapinnoilla tapahtuvaa innovaatiotoimintaa ja innovaatiomahdollisuuksien hyödyntämistä, joka on aiemmin ollut ”*no man’s land*” (U). Lupaavimmat Kiihdyttämössä jalostuneet aihiot voidaan ottaa jatkokehittelyyn seuraavaksi esiteltävään yksikköön. Kahdessa haastattelussa (T ja V) kävi ilmi, että tavoitetila voisi olla sellainen, jossa ”*timanttisen idean*” (V) osuuspankista esittänyt henkilö voisi kuukauden tai kahden ajaksi irrottautua nykyisestä toimenkuvastaan ja olla mukana edistämässä ideaa osana muuta kehitys- ja konseptointitiimiä.

Uudet liiketoiminnot -yksikkö on viimeisimmän organisaation rakennemuutoksen myötä nyt osana ryhmän strategista suunnittelua. Kiihdyttämö ja Uudet liiketoiminnot toimivat yhteistyössä toistensa vastinparina ja niiden voi yhdessä nähdä muodostavan epäjatkovien ja radikaalien innovaatioiden hautomon ja kasvuryhmän. Yksikön näkyvä kärkihanke on ollut älylompakko Pivo, joka on ryhmän sisäisen startupin tulosta. Asiakkaille haluttiin aluksi tarjota uudenlainen mobiili maksamisen tapa. Tämän sijaan asiakastutkimuksessa selvisi, että mobiili-

<sup>7</sup> Vertaa Apilon ym. (2007, 68-72, 85) esittelemiin innovaatiostrategian työkaluihin, joita käsitelty luvussa 2.5.

lin maksamisen sijaan asiakkaita kiinnosti oman kulutuksen ja kanta-asiakasohjelmien seuranta. Oulun kehitysyksikkö toteutti kehitystyön valmiiksi sovellukseksi. Ryhmällä oli jo tarjota asiakkailleen OP-mobiili-sovellus päivittäistä pankkiasiointia varten. Pivon luomisen osasyynä oli toteuttaa se ryhmän oppimista varten. Pivo ”*draivaa ja opettaa ryhmälle niitä menetelmiä, joilla siis muutenkin finanssitoimialan kehitystä pitää jatkossa tehdä*” (V). Tärkeää on ollut Pivonkin yhteydessä ymmärtää, että tulee hyväksyä finanssipalveluiden rooli vain fasilitoivina tai välineellistä arvoa asiakkaalle tuottavina, jotka ”*auttavat sopivissa hetkissä asiakkaiden elämää*” (V). ”*Pivo on itsessään palvelu, jossa on finanssielementtejä, ei toisen asian kuljetin*” (V). Perinteinen ajattelu ryhmässä on ollut, että on finanssituotteita, joille on kanavia joissa niitä kuljetetaan liukuhihnamaisesti asiakkaille. Pivon toiminta on saanut aikaan merkittävän muutoksen ryhmän toiminnassa, sillä siihen liittyen on jätetty peräti yhdeksän patenttihakemusta ja -mallisuoja. Sitä ennen ryhmä oli hakenut vain yhden patentin OP-mobiiliin liittyen. Patenttien hakeminen voidaan nähdä immateriaalioikeuksien suojaamisena.

Ryhmän suhtautuminen innovaatiotoimintaa edistäviin yrityshankintoihin ja -investointeihin ilmeni seuraavasti:

*Mun mielestä sekin on mielenkiintoinen muutos tässä, että osana innovaatiotoiminnan ja kehittämistoiminnan siihen työkaluvalikoimaan todennäköisesti jatkossakin täytyy entistä useammin kuulua erilaiset yritysjärjestelyt ja se semmonen ajatus, että kaikki kehittäminen ei tapahdu omissa käsissä nollapisteestä lähtien eteenpäin.* (V)

Osana liiketoiminnan kehittämistoimintaa ostettiin uudenlaista digitaalisen kaupan ja maksamisen liiketoimintamallia harjoittava Checkout Finland osaksi OP Ryhmää. Myös tämä yritys nostettiin osaksi uusia liiketoimintoja. Miksi maksujenvälitystä tarjoavaa yritystä ei rakennettu itse vaan toteutettiin yrityshankinnalla? Ryhmässä koettiin sopiva ”*momentum*” (V) tärkeäksi, jotta päästäisiin haluttuun asemaan markkinassa. Maksuvälittäjien eli ”*verkkopalvelujen maksutapojen kokoomapalvelujen tarjoajien*” (V) kilpailun oli nähty alkavan jo vuosina 2007-2008. Alan toimijat olivat jo muodostaneet markkinan, jossa on ”*valtavat jälleenmyyjäverkot eli verkkokauppa-alustat*” (V). Mikäli noin kymmenen vuotta myöhässä tämän toiminnan kehittäminen olisi ”*aloitettu nollapisteestä itse, olisi voinut olla sellainen takamatka, ettei olisi edes saavutettu koskaan*” (V). Perinteiset pankkitoimijat olivat olleet passiivisia sen suhteen, että asiakkaan ja pankin väliin oli tullut uusi tarjoaja. Ryhmässä tiedostettiin, että ”*uudet toimijat voittavat asiakaskokemuksella kapeissa ja syvissä konteksteissa ja liittävät finanssipalveluiden ympärille muuta arvoa*” (V). Tällöin ei auta tuotteiden uudelleennimeäminen tai



uuteen pakettiin kääriminen vaan ”täytyy ajatella se koko businesslogiikka ja muotoilla se palvelu ihan eri tavalla” (V).

Innovaatiotoiminta nähtiin tärkeäksi tekijäksi digitaalisen murroksen aikana. Pelkkien kulusäästöjen ja 1990-luvulla yrityksissä yleisen tehostamisen ja ”leanaamisen” (T) tie nähtiin riittämättömäksi. Samanaikainen toimintojen tehostaminen ja liiketoiminnan kasvattaminen innovaatiolla nähtiin ”elimelliseksi osaksi” (T) yritystoimintaa. Vajaan neljän vuoden aikana ryhmän innovaatiotoiminta on kehittynyt monimuotoisuuden suuntaan; ”meillä on tätä inkrementaalikehittämistä ja sitten on esimerkkinä Pivo, joka nyt on kuitenkin aika radikaali innovaatio, sehän tätä bisnesmallia ja -logiikkaa rikkoo aika paljon” (U). Kolmannen haastateltavan mukaan on useita esimerkkejä toimialoista, joissa pelkällä tuotteiden ja sisäisten prosessien pienparantamisella toimijat ovat saavuttaneet todella hyviä taloudellisia tuloksia siihen asti, ”kunnes ollaan kuilun reunalla, isosta kakusta ja vuoresta on leikkaantunut yli puolet pois ja se toimiala ei enää koskaan toivu siitä” (V). Lohiveden (2012, 2015) esittämä liiketoimintamallien ja toimialojen rakenteellinen murros ja Christensenin (1997) disruptiivinen murros on täten otettu ryhmässä vakavasti ja uusia liiketoimintoja on käynnistetty vastaamaan tähän ilmiöön. Tämä on vaikuttanut myös ryhmän innovaatiotoiminnan rakenteiden organisointiin. Eräs haastateltava kertoi, että on selkeästi tunnistettu uusien liiketoimintojen resursien ja kapasiteetin tarve ”katsoa tällaisia out-of-the-box-tyyppisiä juttuja” (T). Storbackan ja Pennasen (2014, 16) esittämä markkinoiden uudelleenmäärittely ja uusien liiketoimintamallien uhka tulee jatkossa tyystin toisilta toimialoilta. Toisaalta yritys voi olla myös itse aloitteellinen markkinoiden uudelleenmäärittelyssä, jonka jo aiemmin tutkielmassa on todettu olevan olennainen osa yritysten innovaatioprosessia (Storbacka 2013, 8).

Maksamisen palvelut ovat hyvä esimerkki disruptiosta finanssialalla. Tämä tuli kahdessa haastattelussa (T ja V) erikseen esille. Alan ulkopuoliset toimijat eivät ole kiinnostuneita itse maksamisesta, sillä se toimii hyvin. Sen sijaan on riskinä, että pankit muuttuvat maksun prosessoreiksi samalla, kun joku muu tarjoaa palvelun ennen ja jälkeen maksamista. Arvoketjuajattelun arveltiin digitalisaation myötä vain lisääntyvän. Koko ajatusmallin on muututtava ympäröivän maailman muuttuessa, jonka kiteyttää hyvin seuraava tästä aihealueesta esitetty näkemys haastatteluissa:

*Teknologian kehityksen ja sääätely-ympäristön avautumisen myötä esimerkiksi maksamisen alueilla ja mitä liittyy kuluttajan maksamisen alueella omaan dataan ja moneen asiaan niin selvästi kilpailu siis samalla kun perinteisen rahoitusmarkkinan sääätely kiristyy niin sit toisaalta asiakkaalle näkyvien palveluiden sääätely vapautuu niin että ne toimijat voi olla mitä tahansa*

*muuta kuin pankit. Meidän koko elämä on täynnä esimerkkejä tällä hetkellä siitä miten kuinka pankkiliiketoimintaa ja niitä palveluita uhkaavat ... [kilpailijoiden nimiä]. Kaikki sellaiset toimijat jotka ei välttämättä oo millään tavalla luottolaitoksia. (V)*

Ratkaisuna muuttuvassa kilpailuympäristössä menestyksekkääseen suoriutumiseen myös kilpailuetujen ja ryhmän innovaatiotoiminnan tulee muuttua:

*Silloin se tarkoittaa sitä, jotta sieltä kuilun reunalta ei tapahdu sitä samaa romahdusta kuin niille muille toimialoille, niin on aivan pakko omaksua uudenlainen tapa kehittää mikä tarkoittaa innovaatiotoimintaa ja uudenlainen tapa tehdä päätöksiä liittyen kehittämisinvestointeihin ja ihan uudenlaista asiantuntemusta; se ei enää välttämättä perustu finanssipalveluiden syvään substanssiosaamiseen vaan kykyyn konseptoida ja muotoilla vetoavia palveluita kuluttajille ja yrityksille. Se ei enää perustu siihen malliin, miten esimerkiksi OP:ssa on ajateltu että meillä on iso finanssitavaratalo josta niinku tavaratalon hyllyiltä saa mitä tahansa, laaja valikoima finanssitavaran tuotteita. (V)*

## 5.5 Innovaatiotoimintaa tukevat järjestelmät OP Ryhmässä

Vuonna 2011 esiteltiin palveluportaali Hoksamo, johon kuka tahansa työntekijä voisi syöttää innovatiivisia ideoitaan. Osuuspankkeihin suunnatut Sujuvamman arjen talkoot pyörivät Hoksamoon tulevien ideoiden ympärillä. Hoksamo on pelkän sähköisen palveluportaalin lisäksi eräänlainen työkalulaatikko ryhmän sisäisen innovaatiokyvyyden parantamiseksi (Kivimäki 2014). Siihen sisältyy esimerkiksi Hoksamo Lab, jossa ryhmän työntekijät voivat testata uusia ideoita ja toisaalta ryhmäläisille voidaan esitellä teknologioiden mahdollistamia uusia ideoita.

Asiakasyhteisö Paja on järjestelmä, jossa asiakkaiden mielipide ja ääni otetaan heille näkyvien palveluiden ja tuotteiden kehittämisessä mukaan. Paja toimii verkossa. Asiakkaat on sähköisten kanavien palveluissa otettu ryhmässä kehittämiseen vahvasti mukaan, sillä ”yhtään sähköistä palvelua ei launchata ilman asiakkaita” (R). Pajan lisäksi ryhmällä on Helsingin OP:n Aleksanterinkadun konttorissa sijaitseva OP Pankkilabra, jossa kehittäjät ja asiakkaat voivat vuorovaikutuksessa testata ja kehittää erilaisia lähestymistapoja sähköisiin palveluihin.

Vain kahdessa haastattelussa (R ja V) tuli ilmi innovaatiotoimintaan liittyvät kilpailut. Toinen haastateltavista oli osallistunut kilpailuun ja toinen toiminut saman kilpailun raadissa. Esille tulleessa haastekilpailussa osastonjohtaja haastoi tietyn osaston henkilökunnan innovointiin. Kahdesta neljään hengen ryhmiä muodostettiin vajaa kymmenen kappaletta. Lähtöasetelma

oli suhteellisen väljä. Haasteessa annettiin vain aihealueen raami, jonka puitteissa innovatiivisia ideoita haetaan. Aikaa kilpailuun oli kuusi viikkoa. Ideoiden tuottamiseksi sai käyttää työ-aikaa. Kilpailuun ei ollut kaikkien pakko osallistua, mutta suurin osa osastosta halusi osallistua uudenaikaiseen ja mielenkiintoiseen toimintaan. Jokainen ryhmä tuotti noin toistakymmentä ideaa, joista piti ensin valita kolme parasta. Jokainen ryhmä sai johtajatasolta nimetyn sponsorin sparraamaan ja kypsyttämään syntyneitä ideoita. Lisäksi konseptien visualisoimiseksi pystyi käyttämään palvelumuotoilijoita. Lopulta jokainen ryhmä esitteli vain yhden idean, jotka raadin toimesta sitten pisteytettiin ja valittiin yksi voittajaryhmä, jolla oli paras idea. Kyseinen kilpailun konsepti sai runsaasti kehuja siihen osallistuneilta. Kilpailu tuotti useita hyviä ideoita, joita on sittemmin nostettu ”*kypsyttämään tulevaisuuden roadmappiin*” (R).

Yhtenä viestintäkanavana ja informaation siirtymisen välineenä, jonka on mahdollista toimia joko innovaatiotoimintaa edistävänä tai sitä rajoittavana, on toukokuussa 2015 käyttöön tuleva ryhmän uusittu sisäverkko Intra. Ihmisten osallistuttaminen innovatiiviseen toimintaan edellyttää haastateltavan V mukaan jatkossa uudenlaista viestintää, kuten videoita ja blogeja. Tämän lisäksi läpinäkyvyys nähtiin tärkeänä, jotta osuuspankeissa tiedetään järjestelmistä ja kanavista, joiden kautta ideoita saa eteenpäin.

Viestinnässä ja informaatiokanavissa tulee huomioida innovaatioiden diffuusio ryhmän sisällä. Tulee tehdä selkeää tiedottamista tehdyistä muutoksista, jotta esimerkiksi prosessi-innovaatio todella leviää käyttöön. Haastateltavan R mukaan kentältä on tullut kriittistä kommenttia, ettei jokin asia toimi kunnolla edelleenkaan. Kun asiaan on paneuduttu, on todettu, että tarvittavat ja halutut korjaukset tai muutokset ovat jo toteutettu tietojärjestelmiin, mutta kentän henkilöt eivät ole olleet tästä tietoisia.

Pienparantamiseen liittyvä Sujuvampi arki -yksikkö talkoomestareineen miettii pienkehityksessä edistettävien ideoiden rahoittamista pitkälti prosessitehokkuuden lisäämisen tai säästöjen luomisen kautta. Talkoomestarit päättävät yhdessä, mitkä ideat koetaan kannattaviksi toteuttaa tai jatkokehittää. Päätöksentekoon on kuitenkin tarkat raamit.

Aiemmin esitetyn ketterän kehittämisen mallin mukaisesti muun muassa portfoliopäälliköillä on merkittävä rooli projektien ja tiettyjen hankkeiden rahoituksen myöntämisessä ja haalimisessa. Kiihdyttämö todettiin aiemmin kasvuvaltuuston ja sisäisen yrittäjyyden rahaston ominaisuuksia sisältäväksi. Sen operoimana toimii Leijonanluola, innovaatorahasto, josta on mahdollista hakea rahoitusta. Rahoitus on tyypillisesti pieni siemenraha, jota käytetään idean eteenpäin viemiseksi tai kirkastamiseksi muun muassa toiminnallisen demon tai jatkokehitte-

lyn avulla. Portfoliopäälliköt tarkastavat kerran kuussa, onko heidän osastoltaan tullut ”hyviä avauksia” (R), jotka eivät kuitenkaan ole kehittämisen listalla. Tällöin ne voidaan ohjata Leijonanluolaan mahdollisen rahoituksen saamiseksi ja jatkojalostamiseen.

Inkrementaalien ja radikaalien ideoiden käsittelyyn on ryhmässä tiedostettu tarvittavan eri kaistat sekä rahoituksen että kehittämisen osalta. Tämä ilmeni tavalla tai toisella kaikissa haastatteluissa. Erilliset kaistat on olemassa, mutta niitä tulisi vielä miettiä ja jäsentää, jotta väylät olisivat selkeät. Ennen kaikkea ne tulisi dokumentoida ja riittävän hyvin kommunikoida ryhmän henkilöstölle. Inkrementaalien innovaatioiden mittarit ovat olleet ensin innovaatiokyvykkyyttä ja innovaatiotoiminnan käynnistymistä mittaavia, kuten synnytettyjen ideoiden määrä, tiettyyn päätöspisteeseen vietyjen ideoiden määrä ja Hoksamaa käyttävien henkilöiden määrä. Sittemmin on alettu ”mittaamaan ulostuloja” (U). Inkrementaaleissa innovaatioissa ne liittyvät esimerkiksi turhan työn karsimiseen, henkilötyösäästöihin ja takaisinmaksu-aikoihin. Radikaalien innovaatioiden suhteen mittaaminen on tunnistettu haastattelujen mukaan paljon haasteellisemmaksi. Investointiesityksissä sellaiset kehitysehdotukset, joiden business case on selkeä ja rahallinen vaikutus heti osoitettavissa, päätyvät paljon helpommin kehittämisessä eteenpäin. Eräs haastateltava kertoi, että on ”osattava fail fast and cheap” (T). Toinen kertoi, että ryhmässä on tunnistettu yleisesti tiedossa oleva innovaatiotoiminnan sääntö ”pitää oppia epäonnistumaan aikaisessa vaiheessa” (V). Toisaalta tiedostettiin epäonnistumisten tarve ja arvo, sillä strategisten tai hajottavien innovaatioiden kohdalla suuri epävarmuus on hyväksyttävä ja ”tarvitaan yhdeksän epäonnistumista yhden timantin innovaation saamiseksi” (V). Uusia disruption soveltuvia innovaatioiden mittareita ovat ryhmässä muun muassa:

- vanhan liiketoiminnan suojausvaikutus uudella innovaatiolla
- uusien liiketoimintojen tuoman liikevaihdon tavoiteprosentti suhteessa nykyisiin liiketoimintoihin
- digitaalisten asiakaskohtaamisten määrä

Ryhmässä on myös tiedostettu, että taloudellisten mittareiden sovittaminen epäjatkuviin ja radikaaleihin innovaatioihin tulee tapahtua myöhemmin, kuin inkrementaaleissa. Perinteisesti investoinnille on tarvinnut vanhan liiketoimintalaskelman mallissa esittää ansaintariskin todistaminen ensimmäisenä rahoituksen saamiseen. Ryhmässä innovaatiotoiminnan edistämisessä jo käytetyn lean startup -metodin saama siemenrahoituksen malli lähtee eri lähtökohdista. Ensinnäkin pitää todistaa hyvä idea, tehdä siitä konsepti, sitten kehittää lisää. Tämän jälkeen pitää

todistaa markkinariski kuluttajille ja idean skaalautuvuus. Vasta viimeisenä tulee todistaa ansaintariskin hallinta.

Filtterit ja päätöksenteon mittarit on koettu ryhmässä tärkeiksi ja myös haastaviksi. Niihin liittyen ”*ideasta innovaatioksi -polku on ollut tavattoman pitkä*” (T). Tärkeäksi koettiin kyvykkyys sanoa ei, johon nähtiin jatkossa tarve kiinnittää entistä enemmän huomiota. Ideoita on syntynyt innovaatiotoiminnan alkupäässä hyvin, mutta ideoiden toteuttaminen kaupallistetuiksi (pankkeihin myytäväksi) tai toiminnallistetuiksi innovaatioiksi on koettu haastateltavien mukaan haastavaksi. Innovatiivisten ideoiden priorisointi esitettiin useammassa haastattelussa tärkeäksi. Eräs haastateltava esitti ongelman seuraavasti:

*Niin kuin Steve Jobskin aikanaan sanoi, että huonot ideat on helppo tappaa. Sitten kun sulla ei ole kuin pelkkiä hyviä ideoita, ja sä tiedät että sä et saa kaikkia toteutettua, niin miten sä sitten kykenet priorisoimaan sen, mitkä on ne jutut mitkä tehdään. Ja tässä meillä on niinku iso kehittämisen paikka.* (T)

Innovaatiotoiminnan järjestäminen on ryhmässä nyttemmin rakennettu kehittämisen yhteyteen, jossa on tunnistettavissa porttimallin mukaisia vaiheita ja portteja. Ryhmässä on ollut aiemmin tapana viedä monta asiaa samanaikaisesti rinnakkain kehityspotkussa eteenpäin. Toinen haastateltava viittasi tähän kehittämisen tapaan ”*vesiputouksena*” (U). Vesiputouksessa määritetään ensin tarkasti, millainen lopputulema halutaan saada hankkeen päättyessä. Sittemmin on ymmärretty, että hankkeiden toteuttaminen tulee monesti tehdä peräkkäin laajan rintaman sijaan; ”*Suppilon tulee kaveta entistä enemmän ja nopeammin*” (T). Asioiden tekojärjestystä tulee haastattelujen mukaan jatkossa entistä enemmän priorisoida, ”*tiettyjä juttuja hylätä jo lähellä toteutusvaihetta, jos todetaan, että hyödyt on matkalla muuttuneet*” (T). Hankkeiden tulee lähteä liikkeelle hyötyolettamasta. Päätöksentekoon tulee saada vietyä aiemmasta poiketen ”*useita eri tapoja ja vaihtoehtoja toteuttaa haetut tavoitteet*” (T). Tämä vaatii lisää innovaatiotoiminnan alkupään suunnittelua ja alkupään priorisointia. Se, että jotain jätetään toteuttamatta, on itsessään optio. Tähän tarvitaan rohkeutta, että poiketaan siitä tavasta, että hankkeet on viety loppuun, vaikka lopputulos ei enää vastaisikaan haettua. Edellä kerrottuun kehittämisen tapaan on tullut ja tulee jatkossa muutos, kun ketterä kehittäminen tulee ryhmänlaajuiseksi osaksi kehitystyötä. Siinä iteraatioiden päätteeksi saadaan aina jotain valmista, josta voi muuttuvan ympäristön myötä siirtyä aiotusta erilaiseen tulemaan. Ketterällä kehittämisellä hyötyjä saadaan jo varhaisessa vaiheessa käyttöön. Se on hyvä tapa kehittää murrostilanteissa, joissa voi olla aavistuksia tulevista muutoksista, muttei faktista tietoa.

Myös innovaatioista palkitseminen on osa organisationaalisia järjestelmiä. Inkrementaalien ideoiden yhteydessä on huomattu, että palautteen antaminen on tärkeää. Mikäli jotain ideaa edistetään, tulee siitä kertoa ja antaa aloitteen tekijälle tunnustusta. Innovointia ei voi tehdä varastoon, vaan tietyn ajan kuluessa ideoihin tulee reagoida. Osuuspankeista on aiemmin tullut palautetta, että ideointi, joka ”*jää fläppiin*” (S), on turhauttavaa. Innovointi ei ole palkitsevaa, mikäli ideoiden käsittely ei etene. Patentteihin johtaneista innovaatioista on ryhmässä nykyisin käytössä lakisääteinen ohjesääntö työsuuhdekeksinnöistä. Myös muita, merkittäviä innovaatioponnisteluja on palkittu.

## 5.6 Avainhenkilöt innovaatiotoiminnan edistämisessä OP Ryhmässä

Innovaatiovalmentajat tekivät omien normaalien työnkuviansa lisäksi innovaatiotoiminnan fasilitoimista ja toimivat ”*ideoiden eteenpäin potkijoina*” (S). Osan panostus valmentamiseen oli kymmenesosa kaikesta työajasta, osan noin viidesosa. Innovaatiovalmentajaksi sai ryhtyä, mutta ei ollut pakko. Innovaatiovalmentajat toimivat palveluyhtiön eri osissa. Uuden organisaatorakenteen myötä ja useamman vuoden innovaatiotoiminnan fasilitoimisen jälkeen innovaatiovalmentajina toimivat nykyisin eri henkilöt ja heillä on erilainen rooli ideoiden kaitsemiseen. Fasilitaattoreista on siirrytty vastuuhenkilöihin, jotka ovat nykyisin lähinnä tuote-, kehitys- tai portfoliopäälliköitä.

Talkoomestarit jatkavat tietyllä tapaa aiempien innovaatiovalmentajien ideageneraattorin roolia keräämällä ideoita osuuspankeista Hoksamon kautta. Toisaalta talkoomestareilla on paremmat edellytykset edesauttaa ja toteuttaa ideoita kohti innovaatioita. Talkoomestarit toimivat myös inkrementaalien innovaatioiden hautojina. Hanketasoisia ideoita, jotka tulevat Hoksamoon, talkoomestarit ohjaavat syötteinä jo nykyisiin hankkeisiin kehitysputkessa.

Monia kehitettäviä asioita viedään ryhmässä projekteittain tai hankkeittain läpi. Tämä korostaa portfoliopäälliköiden, keskijohdon ja projektijohtajien roolia innovaatioiden edistämisessä. Uusien liiketoimintojen myötä ryhmässä on myös tunnistettavissa innovaatiotoiminnan portinvartijoita ja raja-aitojen ylittäjiä. Väylät ja kaistat esimerkiksi Pivolle eivät olleet valmiina, vaan sen ja muiden uusien liiketoimintojen kehittämistyö on vaatinut tietyiltä henkilöiltä mestarille luonteenomaista taistelua ja väsymätöntä asennetta innovaatioiden ja uuden ajattelumallin edistämiseksi.

Pelkän rakenteiden, järjestelmien ja avainhenkilöiden kuvailun sijaan niiden rinnalla on empiriassa pyritty esittelemään myös radikaalien ja inkrementaalien innovaatioiden erilaista käsittelyä ja ryhmän kehittämistyötä, innovaatioprosessia ja tiedon ja oppimisen lisääntymistä. Kehittämisen ja innovaatioprosessin kuvailu on esitetty erityisesti järjestelmien (prosessien) kuvauksen yhteydessä. Edellä mainittujen aiheiden käsittelyn ei koeta olevan aiheen vierestä olevaa, vaan aiheeseen kiinteästi liittyvää ja tärkeää. Edellisissä luvuissa esiteltyjen OP Ryhmän innovaatiotoimintaa edistävien organisaatorakenteiden, järjestelmien ja avainhenkilöiden tutkimisen keskeiset tulokset on esitetty seuraavassa luvussa 5.7 yhdessä OP Ryhmän innovaatiotoiminnan organisointiin suositeltujen kehitysehdotusten kanssa. Siinä vastataan täten tutkielman toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen. OP Ryhmän innovaatiotoiminnan organisointia on siinä verrattu luvussa 6.1.1 tiivistettyyn päätutkimuskysymyksen vastaukseen siitä, miten suomalaisen finanssiryhmän innovaatiotoiminnan organisointi olisi suositeltavaa toteuttaa.

## **5.7 Keskeiset tulokset ryhmän organisoitumisessa ja sen kehittämisessä innovaatioita edistäväksi**

Nykyisessä ryhmätason organisoitumisessa voidaan havaita ratkaisuliiketoimintaa edistävän rakentumisen elementit (ks. kuvio 12). Osuuspankit ja niissä toimiva henkilökunta muodostavat asiakas- ja markkinarajapinnan, joka on ensisijaisesti palvelu- ja myyntiorganisaatio. Innovaatiotoiminnan tulee tapahtua lähellä asiakasta ja markkinarajapintaa, joten osuuspankkien osallistuttaminen ideointiin ja innovointiin on elintärkeää, ja sitä myös harjoitetaan muun muassa palveluportaali Hoksamon kautta. Tämän lisäksi tukitoimintoina ovat asiakassegmentteittäin järjestäytyneet kolme liiketoiminnan aluetta, eli pankkitoiminta, vahinkovakuutustoiminta ja varallisuudenhoito. Finanssialan erityispiirteenä korostuva riskienhallinta ja sen sisältämä vastuunvalinta (underwriting) kulkee läpi koko organisaation omana rakenteenaan. Koska keskusyhteisöllä on oikeus johtaa ja velvollisuus valvoa jäsenpankkejaan, on myös tarkastus säilytetty omana rakenteenaan. Riskienhallinnan ja tarkastuksen rakenteiden roolin tulee olla ryhmän riskeistä ja toiminnan lainmukaisuudesta huolehtivia, ei niinkään luovuuden ja innovatiivisuuden alustoja. Kuten jo teoriaosuudessa on todettu, organisaation innovaatiokykykyys on sen strategioiden, rakenteiden, järjestelmien ja henkilöiden summa (Afuah 2003, 41). Vaikkei innovaatiostrategiaa erikseen tutkittu, näkyy sekä OP Ryhmän rakenteissa, niitä

tukevissa järjestelmissä että avainhenkilöiden organisoitumisessa oikeita elementtejä toistuvaan ja systemaattiseen innovaatiotoimintaan, jonka on mahdollista tuottaa innovaatioita jatkuvasti. Innovatiivisuudelle ja innovaatiokyvykkyydelle ominaisia piirteitä on ryhmässä selkeästi havaittavissa. Organisatorinen ambidekstria ja dynaaminen rakentuminen toteutuvat.

Erityisiksi innovaatiotoiminnan rakenteiksi tunnistettiin seuraavat organisoitumisen muodot:

- innovaatiovalmentajista koostunut koulutusryhmä, joka selkeästi lisäsi ryhmän innovatiivisuutta ja innovaatiokykyä
- talkooväen inkrementaalien ideoiden hautomo, jossa myös kasvualtuuston piirteitä
- kasvualtuustona ja sisäisen yrittäjyyden rahastona toimiva, hautomon piirteitä sisältävä Kiihdyttämö
- Oulun mobiili- ja ict-yksikkö uutta ajattelutapaa ja ketterää kehittämistä ryhmään ja sen innovaatioprosessiin tuovana
- osana strategista suunnittelua oleva uusien liiketoimintojen kehitysyksikkö yrityshankintoja ja -investointeja harjoittavana yksikkönä, jolla on myös innovaatiohautomon ja kasvuryhmän piirteitä yhteistyössä vastinparinsa Kiihdyttämön kanssa

Kyvykkyyksiä ja resursseja kyetään ryhmässä allokoimaan asiakkuuksien mukaan (Christensenin 1997, 98-100 mukaisesti), kuten Pivon kanssa on tehty. Pivossa yhdistyy muutoinkin moni Christensenin (1997, 98-100) esittelemä teknologiseen murroskohtaan liittyvä periaate ja niiden menestyksekkäs valjastaminen organisaation hyötykäyttöön, joita tutkielman luvussa 2.3 on käsitelty. Lisäksi Pivon kehittämisessä on paljon yhtymäkohtia Druckerin (1985) esittelemiin menestyvän innovaatiotoiminnan periaatteisiin.

Varsinaista formaalia neuvonantajistoa ei tutkielman empiirisestä aineistosta havaittu, joten avoimen innovaation (Chesbrough 2003) mukaista innovointia kannattaa vahvistaa myös innovaatiomahdollisuuksien tunnistamisen ja innovaatiotoiminnan stimuloinnin vaiheessa erityisellä, ainakin osittain ulkopuolisista jäsenistä koostuvalla neuvonantajistolla. Pienparannuksen ja tehostusten sijaan siitä voisi olla apua erityisesti hajottavien ja radikaalien, strategisesti merkittävien innovaatioiden hakemisessa ja toimintaympäristön muutosten havaitsemisessa. Toki ryhmällä on ollut käytössä erillisiä konsultteja ja asiakkaita osallistutetaan seuraavasti esitettävän mukaisesti innovaatiotoimintaan.

Yhtenä merkittävänä järjestelmänä ryhmän innovaatiotoiminnan edistämiseksi havaittiin talkooväen pyörittämä Hoksamo. Asiakkaiden osallistuttaminen palveluinnovaatioihin tapahtuu asiakasyhteisö Pajan myötä ja pankkikonttorin yhteydessä toimivan OP Pankkilabran avulla.



Ryhmän uusitulla sisäverkko Intralla voi olla järjestelmänä positiivinen vaikutus innovoinnille, mikäli se lisää vuorovaikutusta ja tietämyksen siirtoa mielenkiintoisilla tavoilla. Tärkeä kehitettävä aihealue on yhteinen koordinointi eri liiketoimintojen kehittämisen välillä. Liiketoimintojen johdolle tai kehittäjille voisi olla suositeltavaa järjestää yhteinen hankepankki, jossa eri toimintojen kehityksen alla olevat tai kehityspotkeen tulevat ideat ja kehityksen kohteet on kerrottu. Näiden peilaaminen liiketoimintojen välillä pohtimalla, olisiko hanke myös omaan liiketoiminnan alaan sopiva tai olisiko innovaatio käyttökelpoinen myös omassa liiketoiminnassa, olisi tärkeää.

Rahallisesti merkittäviäkin päätöksiä vanhan infrastruktuurin ja prosessien terminoisesta tulisi tehdä tilanteessa, jossa (it-)järjestelmät eivät ole ryhmätasoisesti yhteneväisiä ja asiakkaan prosessia edesauttavia. Tehtyjen toimenpiteiden tulisi vähentää kehittämisvelkaa sen sijaan, että polkuriippuvuus tietojärjestelmien vuoksi lisääntyy tai säilyy ennallaan. Innovaatioiden kehittäminen kohti menestyksellistä kaupallistamista edellyttää, että niiden kehittäminen nähdään tietojärjestelmähankkeista erillisinä. Muutoin tietojärjestelmien uusimiseen ja päivittämiseen tähtäävät hankkeet dominoivat aidosti innovatiivisten, mutta epämääräisempien ja business caseltaan haasteellisempien ideoiden läpipääsyä organisaation järjestelmissä, jotka on luotu perinteiseen kehitysideoiden karsimiseen.

Erilaisten innovatiivisten ideoiden keräämiseen ja jatkojalostamiseen liittyvien, johdon antamien haasteiden ja innovaatiopelien käyttöä suositellaan lisättävän koko ryhmässä esimerkiksi osasto- tai yksikötasolla. Tämä motivoi innovoimaan ja tekee siitä sekä opettavaa että hauskaa. Jalostamiseen tulee saada käyttää työaikaa ja organisaation muita resursseja.

Tehdyt muutokset ja korjaukset järjestelmiin ja toimintatapoihin on artikuloitava selkeästi, jotta esimerkiksi toiminnallistetut prosessi-innovaatiot diffusoituvat ryhmän sisällä. Tarvitaan selkeää tiedottamista tehdyistä muutoksista, jotta innovaatio todella leviää käyttöön. Ilman diffuusiota innovaatioilla ei ole taloudellista vaikutusta (OECD & Eurostat 1997).

Kehittäminen ja innovaatioprosessi kulkevat ryhmässä päällekkäin. Innovaatiotoiminta ja sen prosessit on otettu kiinteäksi osaksi muita liiketoimintaprosesseja ja tutkimusta ja tuotekehitystä. Innovaatioprosessin alkupään resursseille koettiin lisätarvetta, jotta polku ideasta innovaatioksi lyhenee ja tulee tehokkaammaksi. Innovaatioiksi toteutettavien ideoiden määrä on ryhmässä, kuten kaikilla liike-elämän toimijoilla, rajallinen. Saatujen innovatiivisten ideoiden määrä on kiitettävän suuri, mikä on hyvä asia. Määrä korreloi laadun kanssa (esim. Poskela

2009). Inkrementaalien ideoiden keruuta ja aihealueita ohjaillaan talkoissa, jotta saadaan juuri haluttuihin aiheisiin näkemyksiä.

Kaikki innovaatiot eivät kuitenkaan synny tutkimuksesta ja tuotekehityksestä (Toivonen & Tuominen 2009, 887) keskusyhteisössä. Niiden ideoiden, jotka voivat johtaa epäjatkuviin tai radikaaleihin innovaatioihin, kerääminen osuuspankeista tulee tehdä helpoksi. Myös tässä tieto olemassa olevista rakenteista, eri väylistä ja kanavista tulee saattaa myös kentän tietoisuuteen pelkän keskusyhteisön sijaan. Muutoin merkittävien innovaatioiden syntyminen ja kerääminen ovat vain tuote- ja palvelukehityksen portfoliopäälliköiden varassa. Ilman selkeää ohjausta epäjatkovien ja radikaalien ideoiden välittyminen asiakas- ja markkinarajapinnasta ja siinä työskenteleviltä henkilöiltä on yksilön viitseliäisyydestä ja vaivannäöstä kiinni, kun tieto siitä, kenelle viesti tulisi osoittaa, on epäselvää. Rakenteet ja avainhenkilöt niiden jalostamiseen ovat jo olemassa. Osuuspankit ovat merkittävä voimavara strategisten innovaatioiden syntymiseen ja kehittämiseen, mitä ei kannata selkeän kanavan puutteessa jättää hyödyntämättä.

Ketterän kehittämisen mallien esittely ryhmään Oulun yksikön myötä on ehdottomasti innovaatiotoimintaa edistävää ja kohti tulkitsevaa asiakastarpeiden kehittämistä vievää. Niukkojen resurssien asettamat rajoitteet on tajuttu; innovaatiotoiminnassa ja kehittämisessä tulee epäonnistua nopeasti ja edullisesti. Innovaatiotoimintaan liittyvä palkitseminen ja mittarit ovat kehittymässä oikeaan suuntaan. Palkitseminen on lähtökohtaisesti innovointiin kannustavaa ja empiriassa havaitut mittarit ovat niitä käytettäessä päätöksentekoa edistäviä, kunhan muistetaan innovaatioiden luonteen ja vaiheen mukaisesti käyttää eri mittareita eriaikaisesti ja osittain eriytyneesti. Tunnistetut päätöksentekoa auttavat mittarit olivat inkrementaaleissa ideoissa lähinnä kulutehokkuutta ja säästöjä mittaavia. Epäjatkuville innovaatioille oli ryhmässä tiedostettu erilaisten mittarien tarve. Ne liittyivät olemassaolevan, vanhan liiketoiminnan suojausvaikutukseen, tavoitteeseen saavuttaa uusilla liiketoiminnoilla tietty prosentuaalinen osuus vakiintuneeseen liiketoimintaan verrattuna ja digitaalisten asiakaskohtaamisten määrään.

Myös useita innovaatiotoiminnan avainhenkilöitä ja rooleja tunnistettiin ryhmässä. Eri palveluyhtiön osien asiantuntijoista koostuneet innovaatiovalmentajat auttoivat fasilitoimaan ryhmään innovaatiokulttuuria ja -kyvykkyyttä ja toisaalta edistämään ideoita ideageneraattorin tapaisesti. Innovaatiovalmentajien rooli oli hyvin monimuotoinen, muttei kuitenkaan täyspäiväistä työtä. Talkoomestareilla on paljon rajatumpi, mutta syvemmän osaamisen ja keskitty-

misen mahdollistava toimenkuva ideageneraattoreina. Myös nykyisten innovaatiovalmentajien enemmän asiantuntijuuden promoottorina toimiminen ja vastuutukseen perustuva vallan promoottorin rooli on perusteltua. Keskijohdolle ja projektijohtajille on suositeltavaa osoittaa, että myös aiemmasta poikkeavia, hieman epäselvempiä mutta lupaavia ideoita kannattaa viedä kehityksessä eteenpäin, vaikka ne ajoittain johtaisivat idean kehityksen lakkauttamiseen myöhemmässä kehitysvaiheessa.

Pivon ja muiden uusien liiketoimintojen tie on raivattu ryhmässä auki, sillä niille ei ennestään ollut valmiita malleja. Tämä osoittaa tietyiltä yksilöiltä myös mestarin roolin piirteitä portinvartijan ja raja-aitojen ylittäjän roolien ohessa. Ylemmän johdon toimissa voi havaita sponsoriin kaltaista sitoutumista innovaatiotoimintaan ja sen tärkeyden ilmaisemiseen.

## 6 YHTEENVETO

Tässä tutkielman tarkastelu- eli diskussio-osuudessa on tarkoitus sitoa tutkimuksen langat yhteen lisäämällä tutkimusalueen ymmärrystä, osoittamalla tutkimuksen yhteys aihealueen teoriaan ja yleiseen problematiikkaan Hirsjärven ym. (1997, 250-251) ehdotuksen mukaisesti.

### 6.1 Tutkimusongelmiin vastaaminen ja johtopäätökset

Tutkielman tavoitteena oli tutkia, miten innovaatiotoiminta tulisi organisoida suomalaisessa finanssiryhmässä. Tutkimuksen ongelma-alue muotoiltiin tutkielmassa seuraaviksi tutkimuskysymyksiksi, joihin vastaamalla päästäisiin tutkielman tavoitteeseen:

- 1) Miten innovaatiotoiminta tulisi organisoida suomalaisessa finanssiryhmässä?*
- 2) Miten innovaatiotoiminta on organisoitu OP Ryhmässä?*
- 3) Miten OP Ryhmän innovaatiotoiminnan organisointia tulisi kehittää tutkimuksen pohjalta?*

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastataan tutkielmassa innovaatiotoiminnan ja sen organisoinnin teorian pohjalta konteksti ja toimiala huomioon ottaen. Vastaukseksi pyritään antamaan mallinnus, joka on suositeltava ehdotus suomalaisen finanssiryhmän innovaatiotoiminnan organisoinnista. Jo johdannossa esille nostetut seikat vaikuttavat innovaatiotoimintaa edistävään organisointiin. Tutkielman teoriassa esitettiin luvussa 2 innovaatiotoiminnan johtamiseen liittyviä seikkoja, kuten innovaatioiden luokittelua, hajottavien innovaatioiden merkitystä ja kuvattiin innovaatioprosessi ideoiden syntymisestä innovaatioiden implementointiin. Myös tiedon ja oppimisen tärkeys esitettiin kriittisinä tietointensiivisen toimialan menestykselle ja innovoinnille. Innovaatiotoiminnalla on useita yhtymäkohtia yritysten tutkimukseen ja tuotekehitykseen, joten niiden lomittuminen nostettiin myös esille. Luvussa 3 kerrottiin innovaatiotoimintaa edistävästä organisoitumisesta. Organisaatio- ja organisaatiorakenteen teoriaa sivuttiin luvussa 3 pääpainon ollessa innovatiivisen ja innovaatiokykyisen organisaation ja innovaatiotoimintaan resursoitujen erityisten organisaatiorakenteiden, niitä tukevien järjestelmien ja innovaatiotoiminnan avainhenkilöiden kuvailussa. Näitä täydentämään luvussa 4 kuvailtiin toimialan erityispiirteitä. Edellä kerrottujen aiheiden pohjalta tutkielman pääkysymykseen, joka on luonteeltaan teoreettinen, vastataan pääkohdat esittämällä seuraavassa luvussa 6.1.1.

Toiseen tutkimuskysymykseen saatiin vastaukset luvun 5 empiriassa OP Ryhmän innovaatiotoiminnan organisoinnista tehdyn analyysin avulla. Keskeiset tulokset esitettiin luvussa 5.7. Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaaminen samassa luvussa 5.7 toisen tutkimuskysymyksen yhteydessä oli kehitysehdotuksien antamista tutkitun ryhmän innovaatiotoiminnan organisoinnista. Siinä tarkasteltiin ensimmäisen ja toisen tutkimuskysymyksen vastausten yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tutkielman teoriaosuuteen tukeutuen. Toisen ja kolmannen tutkimuskysymyksen vastausten päätuloksista on Hirsjärven ym. (1997, 250-251) suositteleman tutkimuksen jäsentelyn mukaisesti esitetty johtopäätökset luvussa 6.1.2.

### **6.1.1 Suositeltava innovaatiotoiminnan organisointi finanssiryhmässä**

Innovaatiotoimintaa johdetaan strategisesti merkittävänä prosessina (Apilo ym. 2007, 34), jolla on tarvittavat rakenteet ja järjestelmät tukena tuottaa ja edistää innovaatioita (Dougherty & Hardy 1996, 1222). Finanssialan liiketoiminnan luonne tunnustetaan informaatiologiaksi (Somersalmi 2015), joka on teknologia- ja tietointensiivistä (Kyläheiko 2006), ja finanssiryhmän innovaatiotoimintaa lähestytään tästä näkökulmasta. Innovaatiot eli innovaatiotoiminnan tuotokset, kuten palvelut ja tuotteet ovat asiakkaille yksinkertaisia ja lä-

pinäkyviä (Peverelli & de Feniks 2010). Yksilöiden tietotaito hyödynnetään verkottumalla ja toimintojen välisten ryhmien vuorovaikutuksessa (Barnes & LeCointre 2015; Kotler 2000, 41; Storbacka & Pennanen 2014, 26, 96-98) kehittämällä ja innovaatiotoiminnan avainhenkilöiden avustamana ja ohjaamana. Innovointi on parhaimmillaan hauskaa ja lisää yksilöiden oppimista (Huotari & Iivonen 2004, 72, 75; Smart ym. 2009). Innovaatioprosessi ja ideointi käynnistyy markkinoiden mahdollisuuksien (Anthony ym. 2008, 228) ja ongelmien tunnistamisen vaiheesta (Harisalo 2011, 22-26). Tässä innovaatioprosessin alkupäässä organisaatiossa korostuu ihmisten johtaminen ja innovoinnille otollisen innovaatiokulttuurin ja ilmapiirin luominen. Asioiden johtaminen korostuu edetessä kohti ideoiden implementaatiota innovaatioiksi ja niiden kaupallistamista. (Yliherva 2006, 24)

Yleinen organisaatorakenne on ryhmätasoisesti matriisiorganisaatio (Lämsä & Hautalan 2005, 163 mukaisesti), jossa organisaatorakenteet ovat muodostuneet monitaitoisesti ja ratkaisuliiketoiminnalle ominaisesti eli asiakaskeskeisesti, asiakassegmenttien ympärille. Organisaation innovaatiotoiminta on lähellä asiakasta ja markkinoita. Ryhmätason organisaatiomalli on rakentunut asiakaslähtöisen markkinarajapinnan, tehokkuutta hakevan tukitoiminnon ja strategisen keskuksen elementeistä. (Storbacka & Pennanen 2014, 26, 96-98) Organisaatorakenne on itseorganisoiuva (Stähle & Kuosa 2009), luovuutta ja oppimista (Tidd ym. 2001, 314) edistävä runsaan vuorovaikutuksen verkosto, jossa on matala byrokratian aste (Berg ym. 2014, 26; Nivala 1994, 41). Organisaatio on enemmän orgaanisen kuin mekanistisen rakenteen kaltainen (Burns & Stalker 1961; ks. myös Harisalo 2008, 219), tietointensiivisyyden takia myös dynaamisista resursseista ja kyvykkyyksistä koostuva (Kyläheiko 2006, 7; Stähle & Grönroos 1999). Kodifioitua tietoa hyödyntävät resurssit voivat olla myös ulkoistettuna (Kyläheiko 2006, 3). Ulkoistaminen ja organisoituminen innovaatiotoimintaa edistäväksi arvioidaan kulloinkin arvoketjun (Porter 2008; ks. myös Afuah 2003, 8, 133-152) tai arvoverkoston (Christensen & Raynor 2003, 29-32; ks. myös Malinen & Haahtela 2007, 32), omien resurssien ja kyvykkyyksien riittävyyden mukaan (Kline & Rosenberg 1986, 285-294; Kyläheiko 2006, 9; OECD & Eurostat 1997, 19-24). Toisaalta ulkoistamista pohditaan myös sen suhteen, ovatko haetut innovaatiot autonomisia vai systeemisiä (Chesbrough & Teece 2002). Finanssiryhmän kilpailuetuja ja innovaatiotoiminnan organisoitumista niiden saavuttamiseksi ja säilyttämiseksi pohditaan esimerkiksi Urbanyn ja Davisin (2007) esittelemän analyysin ja Porterin (1985) viiden kilpailuvoiman mallin ja arvoketjuajattelun pohjalta.

Organisaatio on monimuotoisesti rakentunut sekä inkrementaalista tehokkuutta että epäjatkuvia ja radikaaleja innovaatioita edistävänä ja samanaikaisen eksploraation ja eksploitaation

mahdollistavana (Abernathy 1978, Benner & Tushmanin 2003, 238 mukaan; Harisalo 2008, 308-309; O'Reilly & Tushman 2007, 2) – organisaatorakenteen monimuotoinen rakentuminen tapahtuu innovaatioiden luonteen ja elinkaaren mukaan (Afuah 2003, 3, 243-257).

Lisäksi suositeltava organisaation yleinen rakentuminen innovaatiotoimintaa edistäväksi on verkostoitunutta, yksilöiden luovuudesta rakentuvaa (Harisalo 2011, 22-26) ja virheitä ymmärtävää, sillä epäonnistumiset ja virheet ovat parhaita oppimistapoja organisaatiolle ja yksilöille (Kinnunen 2010, 3) ja voivat edesauttaa innovatiivisuutta. Tällainen organisaatio on kyvykäs toistuvasti ja systemaattisesti hyödyntämään aineetonta varallisuuttaan ja yhdistämään sen muihin resursseihin innovaatioiden jatkuvaksi tuottamiseksi. Henkilöstön työn määrä ja toimenkuvat on organisoitu ja aikataulutettu siten, ettei päätoimenkuvan kiire ole kroonista (Nivala 1994, 35), vaan aikaa jää myös toimintaympäristön tarkasteluun henkilöille, jotka ovat aktiivisia ja kiinnostuneita ympäröivän maailman ilmiöistä. Merkittävät innovaatioita rajoittavat rakenteelliset ongelmat eli liian hierarkkisen työnjaon, koordinoinnin ja kommunikaation epäonnistumisen ja liiaksi henkilöityneen vallan ongelmat organisaatiossa on ratkaistu (Rajaniemi 2010).

Edellä kuvaillun yleisen organisaation rakentumisen lisäksi innovaatiotoimintaa edistäväksi on suositeltavaa muodostaa erityisiä innovaatiotoiminnan rakenteita tutkielman viitekehyksen ja Anthonyn ym. (2008, 227-237) mukaisesti, mitkä kuvataan tiivistetysti seuraavissa kappaleissa. Niitä ovat varta vasten innovaatiotoiminnan ja -prosessin eri vaiheisiin luodut rakenteet, jotka vastaavat kulloiseenkin prosessin vaiheen haasteeseen ja innovaatiostrategian vaatimukseen.

Innovaatiomahdollisuuksien tunnistamiseen ja innovaatiotoiminnan stimuloimiseen käytetään koulutusryhmää ja ainakin osittain ryhmän ulkopuolisista jäsenistä koostuvaa neuvonantajistoja. Innovatiivisia ideoita priorisoitaessa ja niille edellytyksiä resursoitaessa käytössä ovat kasvuvaltuuston ja sisäisen yrittäjyyden rahaston kaltaiset rakenteet, joissa ideoita paimennetaan kohti hyödynnettäviä innovaatioita. Innovaatioponnisteluja vaalitaan ja suojataan, mutta toisaalta myös seulotaan ja arvotetaan tärkeysjärjestyksiin erilaisilla mittareilla innovaation luonteen mukaan. Rahallisen tuen lisäksi allokoidaan johtamista ja muuta tukea innovatiivisen idean ympärille rakennettuun projektiin tai hankkeeseen.

Tietyissä tilanteissa edellä kerrottujen rakenteiden sijaan voidaan käyttää innovaatiohautoa, jossa monitaitoiset tiimit kuukauden tai kahden ajan jalostavat ja muotoilevat lupaavaa ideaa uudeksi liiketoiminnaksi. Mullistavien tai hajottavien ajatusten ja teknologioiden inno-

vaatiot rakennetaan hautomoissa osaksi organisaation nykyistä innovaatioprosessia ja kehittämistoimintaa. Hautomoiden lisäksi käytetään kasvuryhmiä, joiden tavoitteena on kaupallistaa innovaatio ja uudet kasvun mahdollisuudet. Toimintabudjetti on etukäteen määritetty ja taattu.

Erityisiä organisaatorakenteita tulisi olla myös ulkoisen innovaatioponnisteluun vahvistamiseen ja kumppaniverkoston hyödyntämiseen. Innovaatioprosessissa, jossa ideasta tulee innovaatio, on olennaista myös liiketoimintojen käynnistämisen ja innovaation kaupallistamisen vaihe. Näitä vaiheita vastaavia erityisiä rakenteita ovat finanssiryhmässä suositeltavasti innovaatiotoimintaa edistävät yrityshankintoja ja -investointeja tekevät ryhmät sekä liiketoiminnan kehitysyksiköt. Ne tukevat organisaation ydinliiketoimintoja, mutta eivät liiaksi nojaudu niiden prosesseihin ja resursseihin (Christensen 1997, 99-100), vaan tarvittaessa muodostavat tai hankkivat uusia kyvykkyyksiä finanssiryhmään. Suositeltavasti ryhmällä olisi muodolliset, omat rakenteet myös hajottavien innovaatioiden etsimiseen ja tukemiseen (Berg ym. 2014, 48; Christensen 1997, 99-100; Martinsuo & Poskela 2011; Poskela 2009; Robbins & O’Gorman 2015). Hajottavien innovaatioiden parissa työskentelevät sisäiset kehitysyksiköt ovat oiva tapa hankkia organisaatiolle uusia osaamisalueita (Tidd ym. 2001, 239).

Inkrementaalien ja radikaalien innovaatioiden käsittelyyn on omat rakenteensa, joita tukevat omat, erilliset järjestelmät. Tiedon ja tietämyksen siirrolle on olemassa kanavat, joissa viesti siirtyy kohinasta huolimatta korruptoitumatta oikeille henkilöille oikeaan aikaan. Ne sallivat myös luovuuden ja epämuodollisen vuorovaikutuksen. (Vasaraa ym. 2009, 13 mukaillen) Teknologiaa ja it-järjestelmiä pystytään muuttuvan toimintaympäristön vuoksi myös terminoimaan ja luomaan uudet prosessit ja järjestelmät vanhojen säilyttämisen sijaan (Caballero & Hammour 1996, Böckermanin 2000, 3 mukaan; Christensen 1997; Christensen & Raynor 2003). Nykyisten prosessien tarkastelun sijaan organisaatiossa harjoitetaan asiakkaan suorittaman tehtävän kartoittamista (Bettencourt & Ulwick 2008, 110) ja sitä tuetaan sekä organisaationaalilla että informaatiojärjestelmillä. Suositeltava innovaatiotoiminnan organisointi sisältää selkeät, artikuloidut järjestelmät innovoinnista palkitsemiseen. Päätöksentekoa tukevat mekanismit ja suodattimet on käytössä innovaatiokeskustelun eri vaiheissa. Vaiheet on eritelty porttimallin mukaisesti (Storbacka & Pennanen 2014, 27; Vesa 2014, 82-83). Niissä käytössä on samankaltaiset, mutta eriytyneet mittarit inkrementaaleille ja radikaaleille innovaatioille (Martinsuo & Poskela 2011; Poskela 2009). Radikaalien innovaatioiden ei oleteta etenevän lineaarisen prosessin mukaan, vaan niiden kehittäminen on vapaampaa (Robbins & O’Gorman 2015). Radikaaleja innovaatioita haettaessa käytetään alusta asti finanssiryhmän

ulkopuolisia tahoja apuna (Leifer ym. 2000, 34). Innovaatioprosessin usein sumeaaan alkupäähän käytetään merkittäviä panostuksia, sillä se on useimmissa yrityksissä vaikein vaihe innovaatioprosessin myöhempien vaiheiden ollessa selvästi ohjatumpia ja koordinoitumpia (Lempiälä 2011; Poskela 2009). Ideoiden keräämiseen voidaan käyttää Coynen ym. (2007) esittelemän logiikkapuun kaltaista kyselyä, jotta kerätyt innovatiiviset ideat koskettavat niitä aihealueita, joihin liittyen niitä pyritään keräämään. Toisaalta radikaalien innovaatioiden innovaatioprosessissa tiedostetaan, että sen eri vaiheet kulkevat rinnakkain ja vuorovaikutuksessa toisiinsa (Aarikka-Stenroos & Lehtimäki 2014).

Suosittelavassa organisoitumisessa innovaatiotoimintaa edistäväksi yleinen kehittäminen ja organisaation innovaatioprosessi ovat lähellä toisiaan (Lempiälä 2011, 20-21; Nivala 1994, 14). Innovaatiotoiminta lomittuu tutkimukseen ja kehitystyöhön, mutta sisältää sen lisäksi markkina- ja organisaatioinnovaatioiden hyödyntämisen (OECD & Eurostat 2005, 18). Kehittäminen lähtee markkinamahdollisuuksien ja -uhkien tunnistamisesta ja tapahtuu ketterästi, jotta toimintaympäristön muutoksiin ja muuttuviin asiakastarpeisiin kyetään reagoimaan myös kehitysvaiheen aikana. Milloin tarkoituksenmukaista, tuotteiden ja palveluiden kehittäminen on tulkitsevaa analyttisen sijaan. (Apilo & Taskinen 2006, 13) Kehittämistyö perustuu erilaisiin portfolio- ja projektijohtamisen malleihin (Apilo ym. 2007, 68-72, 85). Projektit voidaan viedä läpi tietyn ryhmän sisällä tai ne voivat siirtyä eri organisaatorakenteisiin innovaation luonteen ja elinkaaren mukaan (Leifer ym. 2000, 19-20). Mallinnettu ja lineaarinen, tehokas kehityspotki on käytössä inkrementaalien ideoiden toteuttamiseksi kaupallistetuiksi tai toiminnallistetuiksi innovaatioiksi (Leifer ym. 2000, 19). Tämän lisäksi on oma väylä ja rahoitus radikaalien ja epäjatkuvien innovaatioiden kehittämiseen dynaamisesti, vain osittain nykyisiin resursseihin ja prosesseihin tukeutuen (mukaillen Christensen 1997).

Toimintojen välisten ja monitaitoisten ryhmien hyödyntäminen eri hankkeissa on organisoitumisessa olennaista (Boyle ym. 2005; Robbins & O’Gorman 2015). Tuote- ja palveluosaaamisen lisäksi tiimeissä käytetään juridista osaamista, jotta kehitettävä tuote tai palvelu on yhteensopiva myös finanssialan ja yleisen lainsäädännön kanssa. Innovaatioilla kehitetty tarjooma on aidosti asiakaslähtöistä ja asiakasta, ei pelkästään sitä tarjoavaa organisaatiota hyödyttävää. Asiakkaita sitoutetaan ja osallistetaan asiakkaiden ääni huomioon ottaen heille näkyvien palveluiden (Apilo ym. 2007, 170) ja sähköisten kanavien kehityksessä (Mesiranta 2010). Arvo luodaan yhdessä asiakkaan kanssa palvelun käytön yhteydessä, ei pelkkää vaihdanta-arvoa tuottamalla (Storbacka 2013, 10). Sähköisen liiketoiminnan osalta kehittäminen on pitkälti ideoiden omaksumista asiakkailta (Heizer & Render 2006, 459-469; Mesiranta



2010) ja parhaista asiakkaille tarjotuista palveluista myös finanssialan ulkopuolelta (mukailen Hardagon 2003).

Innovaatiotoiminnan avainhenkilöistä keski johdon ja projektijohdon roolit ovat innovaatiotoiminnan menestymisessä korostuneita (Christensen & Raynor 2003, 10; Gemünden ym. 2007, 408-409). Avainhenkilöiden lisäksi koko organisaation tietotaito on suositeltavassa organisoitumisessa käytetty hyödyksi ja koko henkilöstöllä on mahdollisuus innovoida. Tulkina organisaation ja ympäristön välillä käytetään portinvartijoita ja raja-aitojen ylittäjiä (Gemünden ym. 2007, 408). Yksittäisillä henkilöillä voi olla joko hyvin spesifi alue, jonka promootoreina he toimivat innovaatiotoimintaa edistävinä (Witte 1973), tai henkilöt voivat olla pikemmin mestarien kaltaisia generalisteja (Rost ym. 2007, 344-345). Kaikissa avainhenkilöiden rooleissa korostuu tarvittavan syvä erityisosaaminen tietystä aiheesta ja riittävän hyvä yleiskuva toimialasta ja ympäristöstä (T-skills) (Afuah 2003, 37). Myös innovaatiotoiminnan sponsorit eli ylemmän johdon henkilöt näyttävät aktiivisesti puolustavansa lupaavilta näyttäviä innovaatiohankkeita ja antavat niille tukensa (Afuah 2003, 39).

### **6.1.2 OP Ryhmän innovaatiotoiminnan organisointi ja sen kehittäminen**

Ottaen huomioon tutkitun ryhmän innovaatiotoiminnan taustan ja systemaattisen kehittämisen vain muutaman viime vuoden aikana on innovaatiotoiminta organisoitu suositeltuun ehdotukseen verrattuna mallikelpoisesti. Toimintojen jatkuva tehostaminen inkrementaaleilla prosessi-innovaatioilla mahdollistaa nykyisiin ydinkyvykkyyksiin ja vakiintuneisiin liiketoimintoihin perustuvan eksploitaation. Toisaalta ryhmän uudet liiketoiminnot ja niiden ryhmälle opettamat uudet tavat innovoida, kehittää ja tarkastella toimintaympäristön muutoksia ovat elintärkeitä toimialojen rakenteellisen murroksen aikana. Monimuotoisen rakentumisen myötä ryhmällä on parempi valmius eksploraatioon sekä kestävien kilpailuetujen säilyttämiseen ja hankkimiseen myös niiden tilanteiden varalta, joissa nykyisten liiketoimintojen ja liiketoimintamallien elinkaaret muuttuvat joko lisääntyvän rahoitusmarkkinasäätelyn tai muun toimintaympäristön säätelyn vapautumisen myötä; merkkejä tästä on jo olemassa. Teknologisen kehityksen nopeutuminen entisestään lisää tietointensiivisten alojen disruptoitumista, jolloin epäjatkuvien ja radikaalien innovaatioiden merkitys korostuu.

Yleiset rakenteet ovat ryhmässä muodostuneet innovatiivisuuden ja innovaatiokyvyn mahdollistaviksi. Erityisissä innovaatiotoimintaan luoduissa rakenteissa havaittiin varsinaista neuvonantajistoa lukuun ottamatta vastinparit konstruoidun ratkaisumallin ja ryhmän nykytilan

välillä. Innovaatiotoiminnan avainhenkilöiden roolituksia tarkasteltaessa havaittiin myös useita yhteneväisyyksiä ratkaisumallin innovaatiotoimintaa edistäviin avainhenkilöihin.

Eniten eroavaisuuksia ja siten kehitettävää löytyi organisaation innovaatiotoiminnan järjestelmistä, laajemmin ymmärrettynä myös innovaatioprosessista ja tuotekehityksestä. Polku ideasta innovaatioksi edellyttää ryhmältä innovaatioprosessin analysointia jakamalla se useisiin eri vaiheisiin omine mittareineen ja päätöksentekomekanismeineen. Toisaalta tärkeää on ymmärtää innovaatioprosessin eri vaiheiden lomittuminen ja rinnakkaisuus. Vaikka innovaatioiden kaupallistamisen tai toiminnallistamisen vaiheet on ryhmässä koettu haasteellisiksi, vaatii erityisesti ryhmän innovaatioprosessin alkupää lisää priorisointia ja resursointia. Ryhmän hiljattain uudistunut yleinen organisoituminen, Kiihdyttämön täsmentynyt rooli innovatiivisten ideoiden paimentamisessa ja ketterän kehittämisen ulottaminen ryhmätasoisiksi vahvistavat ryhmän innovaatioponnisteluja merkittävästi. Tähän liittyen myös robustien ja haettujen innovaatioiden luonteen huomioivien päätöksenteon mittarien ja mekanismien käyttöönotto edistävät innovaatiotoimintaa. Viestinnän väyliin, kommunikaatioon ja ict-järjestelmien ajantasaisuuteen kannattaa ryhmässä käyttää erityisen paljon huomiota innovaatiotoimintaa kehittäessä, ettei innovaatioita jatkuvasti tuottavan innovaatiodynamin menestyksekkäs hyödyntäminen jää niistä kiinni. Merkittävien innovaatioiden syntyminen ideoista osuuspankkien asiakasrajapinnassa vaatii dokumentoidut ja kaikilla tiedossa olevat vuorovaikutuksen ja viestinnän väylät keskusyhteisöön.

Asiakkaiden tarpeisiin vastaamisessa jatkossakin kannattaa pitää mielessä Puustisen (2014) esittämä näkemys, että digitalisaation myötä organisaation rakentuminen, palvelut, prosessit ja mekanismit mietittäisiin jatkuvasti asiakaslähtöisesti, ei liiaksi nykyisiin prosesseihin ja resursseihin nojaten. Se ei estä organisaation samanaikaista eksploraatiota ja eksploraatiota ansainnan lisäämiseksi, vaan pikemmin mahdollistaa sen myös tulevaisuudessa. Bettencourtia ja Ulwickia (2008, 110) sekä Peverelliä ja de Feniksiä (2010) mukaillen, mitä *asiakas* tarvitsee ja haluaa?

## 6.2 Tutkielman arviointia

Tutkielmaa tehtäessä on pidetty mielessä Tampereen yliopiston erään vakuutustieteen lehtorin usein toistamat teesit siitä, mitä tieteelliseltä tutkimukselta ja tutkielmalta vaaditaan. Tulee selkeästi vastata kysymyksiin mitä tutkit, miksi tutkit ja miten tutkit. Tieteellisessä argumen-

toinnissa tulee perustella, analysoida, tutkia ja selittää. Tutkimuksessa on pyritty oikeanlaiseen tehtävänasetteluun, tutkimuksen osien riittävään suorittamiseen ja tutkimuskokonaisuuden hallintaan. Myös tutkielman viimeistelyyn eli luettavuuteen ja ulkoasuun on kiinnitetty erityistä huomiota. Johdannossa on otettu tietoinen vapaus esitellä aiheen ympärillä olevia laajojakin teemoja, jotka on kuitenkin palautettu siihen, miten ne liittyvät innovaatiotoiminnan organisointiin. Johdanto on toivon mukaan täyttänyt kaksi sen päätehtävää, eli lukijalla on virinnyt kiinnostus ja toisaalta lukijalle on esitetty alustavat tiedot käsiteltävästä asiasta (Hirsjärvi ym. 1997, 244).

Tutkielmassa tehdyt valinnat on pyritty tekemään keskenään yhteensopiviksi (koherenteiksi) Hirsjärven ym. (1997, 118) esittämällä neljällä tasolla eli ongelmanasettelultaan, tieteenfilosofialtaan, tutkimusstrategialtaan ja teoreettisen ymmärtämisen tasoltaan. Tutkimusongelmat on koitettu jäsenellä ja ilmaista täsmällisesti, tieteenfilosofiaa on ohjannut vahvasti pragmaattisuus, strategia tutkia aihetta laadullisesti ja aineistonhankinta haastatteluilla keräämällä on lukijalle perusteltu ja esitellyn teorian relevanssi tutkimuksen aiheeseen pyritty osoittamaan tutkielman viitekehyksessä. Tutkielman tutkimusongelman muoto eli onko tarkoitus ollut kartoittaa, kuvailla, selittää vai ennustaa (Hirsjärvi 1997, 135) on tutkielmassa tarkoituksella hieman epätarkasti määritelty. Tutkielmaa lähimpänä näistä tarkoituksista lienee olla kartoitettava, kun teoreettiseen mallinnukseen on verrattu kohdeorganisaation innovaatiotoimintaa. Tutkimuksessa on kieltämättä piirteitä myös kuvailevasta tutkimusongelman muodosta. Yksittäisessä tutkimuksessa tutkimuksella voi olla useampi kuin yksi tarkoitus (Hirsjärvi ym. 1997, 135).

Tutkielma kehittyi sitä tehdessä ilmiöiden täsmällisestä kuvauksesta enemmän ilmiön ymmärtämiseen ja monimuotoisuuden tunnistamiseen. Tutkimussuunnitelmassa todettiin vielä, että tutkielmassa konstruoidaan teoriaan sidottu mallinnus *ideaalista* innovaatiotoiminnan organisomisesta finanssiryhmässä. Tarkempi tutustuminen organisaatiotutkimukseen ja sen jälkimoderniin näkökulmaan ja tietointensiivisyyden tunnistaminen finanssialalle keskeiseksi johtivat kuitenkin pikemmin suositeltavan ehdotuksen kuin ehdottoman vastauksen antamiseen.

Ihmisten käyttäytymiseen organisaatiossa ei ole mielekäästä esittää ainoita oikeita totuuksia, kuten jo aiemmin todettu. Myöskään yleistettävät säännöt eivät välttämättä ole tarkoituksenmukaisia. Samaan aikaan voidaan esittää, että tietyt innovaatiotoiminnan rakenteet, järjestelmät ja avainhenkilöt edesauttavat organisaation innovaatiokyvykkyyttä ja innovaatiotoiminnan systemaattista järjestämistä toistuvaan onnistumiseen ja taloudelliseen hyötymiseen siitä.

Täten innovaatiokoneistosta puhuminen ei ole naiivia, kunhan tiedostetaan, ettei ole olemassa yhtä innovaatioprosessia, joka voitaisiin sellaisenaan monistaa yrityksestä toiseen (Apilo & Taskinen 2006, 7).

Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti eli luotettavuuden eri näkökulmat ovat tieteelliselle tutkimukselle ensiarvoisen tärkeitä. Tutkimusmenetelmää ja sen suhdetta empiiriseen aineistoon on käyty kattavasti läpi luvussa 1.4, jotta lukijalla on mahdollisuus arvioida tutkielman asianmukaisuutta ja saatujen tulosten uskottavuutta (Hirsjärvi ym. 1997, 258) ja validiteettia. Onko tutkittu aiotun tarkoituksen mukaista aihetta oikealla menetelmällä ja otteella eli siten, että tutkielmalla olisi sekä looginen että sisäinen validiteetti? Aiotun tarkoituksen täyttämisen lisäksi tutkielman tulisi täyttää myös verifioinnin eli todistelun luotettavuuden kriteerit. Se fakta, että tutkittava ryhmä toimii myös tutkijan työnantajana, kannattaa lukijan toki huomioda. Pyrkimys objektiiviseen aiheen tarkasteluun on koitettu tutkielmaa ja analysointia tehdessä pitää kirkkaana mielessä.

Empirian analyysissä on käytetty suoria sitaatteja tuomaan tulkinnan rikastamisen lisäksi myös aineistovaliditeettia, ettei päättely olisi aineistosta erillistä pohdintaa. Reliabiliteettia eli aineiston analyysin luotettavuutta voidaan määrittää sen toistettavuudella. Olisivatko saman ilmiön tutkimisella samankaltaisella tarkoituksella saavutetut tulokset muiden tutkijoiden toistettavissa? Esille nousseiden asioiden painotukset olisivat varmaankin eri tutkijoiden kesken erilaisia. Yleistettävyyttä on lähestyttävä tilastolliseen tutkimukseen verrattuna laadullisessa tutkimuksessa eri tavalla (Gummesson 2000, 89). Yleistämisen sijaan tutkielmassa on pyritty laadulliselle tutkimukselle ominaisesti paikallisella selittämällä osoittamaan tulosten yleisempi relevanssi (Alasuutari 1993b, 203).

### **6.3 Tutkielman käytännöllinen soveltamisala ja teoreettinen kontribuutio**

Miten tutkimus auttoi alkuperäisen ongelman ratkaisemisessa? Tutkielmassa saatiin konstruotua suositeltava ehdotus suomalaisen finanssiryhmän innovaatiotoiminnan organisoinnista. Lisäksi saatiin esille kehityskohteita ja -ehdotuksia tutkittavan OP Ryhmän innovaatiotoiminnan organisoinnissa, joihin ryhmä voi niin valitessaan paneutua ja kehittää toimintaansa entistä enemmän innovaatioita ja innovaatiotoimintaa edistäväksi.

Millaisiin teoreettisiin seuraamuksiin tutkimus antaa aihetta? Teoreettista kontribuutiota on ollut mahdollista tarjota rakentamalla juuri kotimaiseen toimintaympäristöön ja finanssialalle sopiva mallinnus innovaatiotoiminnan organisoimisesta. Mallinnuksen rakentamisessa ei ole otettu esimerkiksi kantaa siihen, onko finanssiryhmän pankkiliiketoiminta osuustoiminnallista vai osakeyhtiömuotoista tai harjoitetaanko vahinkovakuuttamista keskinäisenä yhtiönä vai osakeyhtiömuotoisena. Täten mallinnus sopii suomalaisen finanssiryhmän innovaatiotoiminnan organisointiin tutkittua OP Ryhmää laajemmin.

Erityisesti ei ole otettu myöskään kantaa siihen, onko finanssiryhmä muodostunut esimerkiksi omistuksen, allianssin tai ristiinmyynnin tasolla. Ymmärrettävästi finanssiryhmä, jossa vahinkovakuuttaminen ja pankkitoiminta ovat saman ryhmän omistuksessa, voi helpommin määrittää ja koordinoita resursseja ja kyvykkyyksiä innovaatiotoiminnan organisoinnissa eri liiketoiminnan alueilla kumppanuuteen perustuvaan finanssiryhmään verrattuna.

## 6.4 Lopuksi

Vuonna 2013 OP Ryhmä maksoi vahinkovakuutuksien korvauskuluina 889 miljoonaa euroa. Mikäli esimerkiksi teknisellä innovaatiolla korvausprosessin automatisointia saadaan yksinkertaisimmissa vahinkotapauksissa lisättyä ja täten vähennettyä käsittelykuluja vaikkapa yhden prosentin verran, pelkästään sen vuosittainen vaikutus olisi melkein kymmenen miljoonaa euroa! Tästä hyötyisivät sekä OP Ryhmä, asiakasomistajat että vakuutuksenottajat.

Lopuksi esitetään vielä muutama jatkotutkimusehdotus. Ensinnäkin jo luvussa 1.5 kerrottiin, että tutkielman konstruktiivisesta tutkimusotteesta huolimatta varsinainen mallin implementointi ja testaus eivät kuuluneet tämän tutkielman piiriin. Mikäli OP Ryhmä tämän tutkielman pohjalta tekisi esitettyjen kehityskohteiden muutokset, voisi myös tämän osan tutkimuksesta toteuttaa. Mielekästä olisi myös konstruoida ryhmälle avoimen innovaation mukainen arvoverkoston ja ulkoisten mahdollisuuksien innovaatiotoiminnan organisoinnin malli implementoitavaksi.

Innovaatiot voidaan nähdä myös käytäntöinä. Organisaatioille voidaan määrittää innovaatiomalli, joka perustuu toistuviin käytäntöihin, joilla toiminta saadaan systemaattiseksi (ks. esim. Pohjola & Koivisto 2013). Aihetta voisi täten lähestyä myös käytäntöteorian kautta. Tutkiel-

man tarkastelu tapahtui organisoitumisnäkökulmasta. Innovaatiotoiminnan tarkastelu johtamisen tai asiakkaan näkökulmasta rikastaisi näkemystä ja voisi tuoda uusia tulkintoja.

Tämä tutkielma keskittyi kotimaiseen kontekstiin. Vaikka pankki- ja vakuutusliiketoiminnan sääntely on lisääntynyt, on kilpailu monelta muilta osin finanssialalla vapautumassa. Kilpailu voi jatkossa tulla muilta liiketoiminnan aloilta ja täysin kotimaisen kilpailuympäristön ulkopuolelta. Tulevaisuuden kilpailijoina voivat olla maailmanlaajuiset hakukoneista ja verkko-kaupoista tutut toimijat ja markkinaympäristö voi olla tyystin toisen näköinen toukokuuhun 2015 verrattuna. Kotimaiset finanssialan toimijat eivät voi pidättäytyä kehittämästä liiketoiminta- ja asiakaspalvelumallejansa muuttuvassa toimintaympäristössä, vaan niiden on vähintäänkin vastattava muutosten asettamiin haasteisiin. Todennäköisesti arvoa yhdessä asiakkaan kanssa luovat ja innovaatiotoimintansa menestyksekkäästi organisoineet palveluntarjoajat ovat vahvoilla myös tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

### **Painetut ja sähköiset kirjalliset lähteet:**

Aaker, David A.; Kumar V. & Day, George S.: Marketing Research. Fifth Edition. John Wiley & Sons, Inc. Crawfordsville 1995.

Aaltonen, Jarmo: Pankit ovat pettäneet luottamuksen. OP Ryhmän pääjohtaja Reijo Karhisen henkilöhaastattelu. Oma Aika -lehti. Nro 3. 2015.

Aarikka-Stenroos Leena & Lehtimäki, Tuija: Commercializing a radical innovation: Probing the way to the market. Industrial Marketing Management. Vol 3 Nro 8. 1372-1384. 2014.

Abernathy, William J.: The Productivity Dilemma. Johns Hopkins University Press. Baltimore 1978.

Afuah, Allan: Innovation Management: strategies, implementation and profits. Second Edition. Oxford University Press. New York 2003.

Afuah, Allan: Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage. Routledge. New York 2009.

Afuah, Allan: Business Model Innovation: Concepts, Analysis and Cases. Routledge. New York 2014.

Aghina, Wouter; De Smet, Aaron & Heywood, Suzanne: The past and future of global organizations. McKinsey Quarterly. Nro 3. 97-106. 2014.

Alasuutari, Pertti: Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Tampere 1993a.

Alasuutari, Pertti: Sosiologisen tekstin kaksi lajityyppiä. Sosiologia Vol 30 Nro 1. 26-35. 1993b.

Anderson, David R.; Sweeney, Dennis J.; Williams, Thomas A.; Freeman, Jim & Shoesmith, Eddie: Statistics for Business and Economics. Thomson Learning. Milano 2007.

Anthony, Scott D.; Johnson, Mark W.; Sinfield, Joseph V. & Altman, Elizabeth J.: Organizing to Innovate: Building Your Innovation Capability. Harvard Business Press. Boston 2008.

Anthony, Scott D.: The Silver Lining: An Innovation Playbook for Uncertain Times. Harvard Business Press. Boston 2009.

Apilo, Tiina & Taskinen, Tapani: Innovaatioiden johtaminen. VTT:n Tiedotteita 2330. Espoo 2006. Saatavilla [www.osoitteessa: <www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/T2330.pdf>](http://www.osoitteessa: <www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/T2330.pdf>)

Apilo, Tiina; Taskinen, Tapani & Salkari, Iiro: Johda innovaatioita. Talentum. Helsinki 2007.

Avison, David E. & Nandhakumar, Joe: The discipline of information systems: Let many flowers bloom! Information System Concepts – Towards a consolidation of views. Chapman & Hall. Lontoo 1995.

Benner, Mary J. & Tushman, Michael L.: Exploitation, Exploration, And Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. 2001. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://www.gepeq.dep.ufscar.br/arquivos/Artigo-GerenciadeProcessos-InovacaoExploitation.pdf>](http://www.gepeq.dep.ufscar.br/arquivos/Artigo-GerenciadeProcessos-InovacaoExploitation.pdf)

Benner, Mary J. & Tushman, Michael L.: Exploitation, Exploration, And Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review* Vol 28 Nro 2. 238-256. 2003. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://www.business.uzh.ch/professorships/som/stu/Teaching/FS10/MA/som/Benner\\_Tushman\\_2003\\_expl\\_lead.pdf>](http://www.business.uzh.ch/professorships/som/stu/Teaching/FS10/MA/som/Benner_Tushman_2003_expl_lead.pdf)

Berg, Pekka; Elfvengren, Kalle; Kevätsalo, Jukka-Pekka; Patana, Anne; Pihlajamaa, Jussi; Pihlajamaa, Matti; Poskela, Jarno; Valiauga, Povilas; Vanharanta, Outi & Vänskä, Juha: Johdatus uutta liiketoimintaa luovien innovaatioiden maailmaan. Apuvälineitä innovaatiotoiminnan kehittämiseen. Espoo 2014. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-3674-8>](http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-3674-8)

Bettencourt, Lance A. & Ulwick, Anthony W.: The Customer-Centered Innovation Map. Tool kit. *Harvard Business Review*. 109-114. Toukokuu 2008.

Boyle, Todd A.; Kumar, Uma & Kumar, Vinod: Organizational contextual determinants of cross-functional NPD team support. *Team Performance Management: An International Journal*. Vol 11 Nro 1/2. 27-39. 2005.

Burns, Tom & Stalker, George M.: *The Management of Innovation*. Tavistock Publications. Lontoo 1961.

Böckerman, Petri: Schumpeter ja "luova tuho". Palkansaajien tutkimuslaitoksen työpapereita 167. Helsinki 2000. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://www.labour.fi/tutkimusjulkaisut/tyopaperit/sel167.pdf>](http://www.labour.fi/tutkimusjulkaisut/tyopaperit/sel167.pdf)

Caballero, Ricardo J. & Hammour, Mohamad L.: On the Timing and Efficiency of Creative Destruction. *The Quarterly Journal of Economics*. Nro 3. 805-852. 1996.

Carlborg, Per; Kindström, Daniel & Kowalkowski, Christian: The evolution of service innovation research: a critical review and synthesis. *The Service Industries Journal*. Vol 34 Nro 5. 373-398. 2014. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2013.780044>](http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2013.780044)

Chandler, Alfred D. Jr.: *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. MIT Press. Cambridge 1962.

Chesbrough, Henry W.: *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School. Boston 2003.

Chesbrough, Henry W. & Teece, David J.: Organizing for innovation: When is virtual virtuous? Best of HBR 1996. Reprint R0208J. *Harvard Business Review*. Elokuu 2002.

Christensen, Clayton M.: *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Press. Boston 1997.

Christensen, Clayton M. & Raynor, Michael E.: *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business Press. Boston 2003.



Coyne, Kevin P.; Gorman Clifford, Patricia & Dye, Renée: Breakthrough Thinking from Inside the Box. Harvard Business Review. 71-78. Joulukuu 2007.

Creswell, John W.: Research Design. Qualitative & quantitative approaches. Sage. Thousand Oaks 1994.

Dougherty, Deborah & Hardy, Cynthia: Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. Academy of Management Journal. Vol 39 Nro 5. 1120-1153. 1996.

Drucker, Peter: Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. Harper & Row. New York 1985.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Vastapaino. Jyväskylä 2001.

Finanssialan Keskusliitto FK:n internet-sivut. FK:n toimialat. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://www.fkl.fi/tietoa\\_meista/toimiala/Sivut/default.aspx>](http://www.fkl.fi/tietoa_meista/toimiala/Sivut/default.aspx)

Foss, Nicolai J.; Lyngsie, Jacob & Zahra, Shaker A.: Organizational design correlates of entrepreneurship: The roles of decentralization and formalization for opportunity discovery and realization. Strategic Organization. Vol 13 Nro 1. 32-60. 2015.

Friedman, Thomas L.: Litteä maailma. 2000-luvun lyhyt historia. Suomentanut Rekiaro, Markku. Otava. Helsinki 2007.

Gemünden, Hans G.; Salomo, Sören & Hölzle, Katharina: Role Models for Radical Innovation in Times of Open Innovation. Creativity and innovation management. Vol 16 Nro 4. 408-421. 2007.

Grönblom, Ernst: Pankit - lähtökohtaisesti epävakaita. Kirjoitus Helsinki Capital Partnersin sivuilla. 5.9.2011. Saatavilla [www-osoitteessa: <www.helsinkicapitalpartners.fi/pankit-epavakaita-lahtokohtaisesti/>](http://www.helsinkicapitalpartners.fi/pankit-epavakaita-lahtokohtaisesti/)

Hatch, Mary Jo & Cunliffe, Ann L.: Organization Theory. Modern, symbolic, and postmodern perspectives. Second edition. Oxford University Press. New York 2006.

Hardagon, Andrew: How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate. Harvard Business School Press. USA 2003.

Harisalo, Risto: Organisaatioteoriat. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere 2008.

Harisalo, Risto: Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere University Press. Tampere 2011.

Heizer, Jay & Render, Barry: Operations Management: student lecture guide. 8th edition. Supplement 11: E-Commerce and Operations Management. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River New Jersey 2006.

Henderson, Rebecca M. & Clark, Kim B.: Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. Administrative Science Quarterly. Nro 35. 9-30. 1990.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki 2001.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Paula & Sajavaara, Pirkko: Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki 1997.

Hoppu, Esko & Hemmo, Mika: Vakuutusoikeus. WSOYpro. Helsinki 2006.

Huotari, Maija-Leena & Iivonen, Mirja: Yliopistokirjaston strateginen kumppanuus yliopiston tietoprosesseissa. Informaatiotutkimus Vol 23 Nro 3. 70-83. 2004. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/view/2216/2054>](http://ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/view/2216/2054)

Johnson, Mark W.; Christensen, Clayton M. & Kagermann, Henning: Reinventing Your Business Model. Alun perin julkaistu joulukuu 2008. Reprint R0812C. Harvard Business Review on Business Model Innovation. Harvard Business Press. Boston 2010.

Kasanen, Eero; Lukka, Kari & Siitonen, Arto: Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen Aikakauskirja Nro 3. 301-329. Vammala 1991.

Kauppalehti: Pankit puristavat lisää tehoja. Kauppalehden vertaileva selvitys suomalaisten pankkien tehokkuudesta. 24.3.2015. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/pankit-puristavat-lisaa-tehoja/Jkz6qDzT>](http://www.kauppalehti.fi/uutiset/pankit-puristavat-lisaa-tehoja/Jkz6qDzT)

Karjalainen, Niko: Sähköinen liiketoiminta: haaste strategialle. WSOY. Porvoo 2000.

Kinnunen, Marina: Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa. Väitöskirja Vaasan yliopistoon johtamisen yksikköön. Acta Wasaensia osa 230. 2010. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-323-3.pdf>](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-323-3.pdf)

Kline, Stephen J. & Rosenberg, Nathan: An Overview of Innovation. The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth. National Academy Press. Washington DC 1986. Saatavilla [www-osoitteessa: <ftp://ftp.ige.unicamp.br/pub/CT010/aula%202/KlineRosenberg%281986%29.pdf>](ftp://ftp.ige.unicamp.br/pub/CT010/aula%202/KlineRosenberg%281986%29.pdf)

Koskinen, Ilpo; Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo: Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino. Jyväskylä 2005.

Koskinen, Lasse: Tilastolliset menetelmät vakuutusyhtiön riskienhallinnassa. Silloisen Vakuutusvalvontaviraston (nyk. Finanssivalvonta) tutkimusjohtajan artikkeli Suomen Tilastoseuran vuosikirjassa. 5.12.2007. Saatavilla [www-muodossa: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Analyysit\\_tutkimukset/Vakuutussektori/Documents/2007\\_Koskinen\\_TilastollisetMenetelmätVakuutusyhtionRiskienha.pdf>](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Analyysit_tutkimukset/Vakuutussektori/Documents/2007_Koskinen_TilastollisetMenetelmätVakuutusyhtionRiskienha.pdf)

Kotler, Philip: Marketing Management. Millenium Edition. The International Edition. Prentice Hall. Upper Saddle River New Jersey 2000.

Kyläheiko, Kalevi: Miten kilpailuetu saavutetaan ja säilytetään tietointensiivisessä taloudessa? Lappeenrannan teknillisen yliopiston kansantaloustieteen professorin artikkeli kirjassa Tieto ja osaaminen kilpailuetuna. Kauppalehden Johtamisen käsikirjat. Toimittanut Stähle, Pirjo. 2006. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/tieto-ja-osaaminen-kilpailuetuna/tietojohdaminen/miten-kilpailuetu-saavutetaan-ja-sailytetaan-tietointensiivisessa-taloudessa>](http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/tieto-ja-osaaminen-kilpailuetuna/tietojohdaminen/miten-kilpailuetu-saavutetaan-ja-sailytetaan-tietointensiivisessa-taloudessa)

Laaksovirta, Tuula H.: Tieteellinen metodi ja metodologia. Lähtökohtia kirjastotieteen ja informatiikan tutkimuksen metodologialle. Kirjastotiede ja informatiikka. Vol 4 Nro 2. 35-44. 1985. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/download/1221/1079>](http://ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/download/1221/1079)

Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti: Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 2001.

Lassila, Anni: Tämä mies vartioi suomalaisten eläkemiljardeja. Helsingin Sanomat 1.12.2014. Talous. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://www.hs.fi/hsilta/a1305903082851>](http://www.hs.fi/hsilta/a1305903082851)

Lehtipuro, Katriina; Luukkonen Irene & Mäntyniemi, Lea: Vakuutuslainsäädäntö. 2. uudistettu painos. Yliopistopaino. Helsinki 1999.

Lehtonen, Teijo; Tuomivaara, Seppo; Rantala, Ville; Käsälä, Marja; Mäkilä, Tuomas; Jokela, Tero; Könnölä, Kaisa; Kaisti, Matti; Suomi, Samuli; Isomäki, Minna & Ylitolva, Marko: Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. Turun yliopiston ja Työterveyslaitoksen tutkijoiden projektin tuloksena syntynyt käsikirja. Painosalama Oy. Turku 2014. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5838-2>](http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5838-2)

Leifer, Richard; McDermott, Christopher M.; Colarelli O'Connor Gina; Peters, Lois S.; Rice, Mark P. & Veryzer, Robert W.: Radical Innovation. Harvard Business School Press. Boston 2000.

Lempiälä, Tea: Entering the Back Stage of Innovation – Tensions between the Collaborative Praxis of Idea Development and its Formal Staging in Organisations. Suomeksi: Jännitteet ideoiden kehittämisen yhteistyökäytänteiden ja niiden formaalin näyttämön välillä organisaatioissa. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun väitöskirja ja siihen liittyvät essee. Helsinki 2011. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/Aalto\\_DD\\_2011\\_074.pdf>](http://www-osoitteessa: <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/Aalto_DD_2011_074.pdf>)

Lindvall, Mikael; Muthig, Dirk; Dagnino, Aldo; Wallin, Christina; Stupperich, Michael; Kiefer, David; May, John & Kähkönen, Tuomo: Agile Software Development in Large Organizations. IEEE Computer. Vol 37 Nro 12. 26-34. 2004.

Lukka, Kari: Case/field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija – Professori Reino Majala 65 vuotta. Heli Hookana-Turunen (toim.) Turun kauppakorkeakoulun julkaisu, sarja C-1. 129-150. Turku 1999.

Lynch, Antoinette L: Tiivistelmä artikkelista Kaplan, Robert S: Innovation action research: Creating new management theory and practice. Journal of Management Accounting Research Nro 10. 89-118. 1998. Tiivistelmä vuodelta 2002. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumkaplan98.htm>](http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumkaplan98.htm)

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru: Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki 2005.

Magretta, Joan: Why Business Models Matter. Harvard Business Review on Business Model Innovation. Harvard Business Press. Boston 2010.

Malinen, Pekka & Haahtela, Tero: Arvoverkostot innovaatiotoiminnan kehittäjinä. Helsinki University of Technology. BIT Research Centre. Report Series Nro 1. Espoo 2007. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:tkk-010276>](http://urn.fi/urn:nbn:fi:tkk-010276)

Martinsuo, Miia & Poskela, Jarno: Use of Evaluation Criteria and Innovation Performance in the Front End of Innovation. The Journal of product innovation management. Vol 28 Nro 6. 896-914. 2011.

Metsämuuronen, Jari: Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 2. tarkistettu painos. International Methelp. Helsinki 2001.

Mintzberg, Henry: The Structuring in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice Hall. New York 1983.

Monks, Joseph G.: A utility approach to R & D decisions. R & D Management Vol 6 Nro 2. 59-65. 1976.

Morgan, Gareth: Images of Organization. New edition. Sage Publications. USA 1997.

Nummi, Henna: Tyytyväinen asiakas vakuutusyhtiön monikanavamallissa. Tampereen yliopiston pro gradu -tutkielma. 2011. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu05246.pdf>](http://www-osoitteessa: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu05246.pdf>)

Neilimo, Kari & Näsi, Juha: Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta. Tampereen yliopisto. Tampere 1980.

Nivala, Keijo: Tietokanavien merkitys pkt-yritysten innovaatiotoiminnassa. Tarkastelunäkökulmana teknillisten oppilaitosten teknologiapalvelun kehittäminen. Oulun yliopistoon taloustieteen osastolle teknilliseen tiedekuntaan tehty väitöskirja. Ylivieskan teknillisen oppilaitoksen YTOL:in julkaisu. Nro 16. Oulu 1994.

OECD & Eurostat: Oslo Manual. The Measurement Of Scientific and Technological Activities. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. 2. painos. 1997. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf>](http://www-osoitteessa: <http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf>)

OECD & Eurostat: Oslo Manual. The Measurement Of Scientific and Technological Activities. Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. 3. painos. 2005. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/oslo-manual\\_9789264013100-en#page4>](http://www-osoitteessa: <http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en#page4>)

OP Ryhmän lehdistötiedote: OPn keskusyhteisökonsernin yt-neuvottelut päättyneet. 30.3.2015. Saatavilla [www-osoitteessa: <https://www.op.fi/op/op-ryhma?cid=-66417&srcpl=4>](https://www.op.fi/op/op-ryhma?cid=-66417&srcpl=4)

OP Ryhmän vuosikertomus vuodelta 2014. Saatavilla [www-osoitteessa: <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=151840850&srcpl=3>](https://www.op.fi/media/liitteet?cid=151840850&srcpl=3)

Osuuspankin internet-sivut. Saatavilla [www-osoitteessa: <www.op.fi>](http://www.op.fi)

Osuuspankin internet-sivut, medialiite: Syntynyt asiakkaiden omistamaksi. Saatavilla [www-osoitteessa: <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=151769716&srcpl=3>](https://www.op.fi/media/liitteet?cid=151769716&srcpl=3)

O'Reilly, Charles & Tushman, Michael: Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. Research paper. Nro 1963. Stanford Graduate School of Business. Maaliskuu 2007.

Peeverelli, Roger & de Feniks, Reggy: Reinventing Financial Services. What customers expect from future banks and insurers. Prentice Hall. Amsterdam 2010.

Pohjolan internet-sivut: OP-ryhmä ostaa Pohjolan ja nousee johtavaksi finanssiryhmäksi Suomessa. 12.9.2005. Saatavilla [www-osoitteessa: <https://www.pohjola.fi/pohjola?cid=330817492&srcpl=3>](https://www.pohjola.fi/pohjola?cid=330817492&srcpl=3)

Pohjola Pankki Oyj:n vuosikertomus vuodelta 2013. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://www.op-pohjola-annualreport.fi/Pohjola2013/fi>](http://www.op-pohjola-annualreport.fi/Pohjola2013/fi)

Pohjola, Pasi & Koivisto, Juha: Innokylän systeeminen innovaatiomalli. Hyvinvointi- ja terveysalan kaikille avoimen innovaatioyhteisön mallin esittely. 17.1.2013. Saatavilla [www-osoitteessa: <https://www.innokyla.fi/documents/10162/fef79043-c0bd-42bb-9f37-2109e1665f9a>](https://www.innokyla.fi/documents/10162/fef79043-c0bd-42bb-9f37-2109e1665f9a)

Porter, Michael E.: Competitive Advantage. Free Press. New York 1985.

Porter, Michael E.: The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review. January Issue. 2008. Saatavilla [www-osoitteessa: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1>](https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1)

Poskela, Jarno: Management Control in the Front End of Innovation. Helsingin Teknilliseen korkeakouluun tehty väitöskirja suomalaisten organisaatioiden käyttämistä toimintamalleista innovatiivisuuden ja innovaatioprosessin alkupään johtamisessa. Espoo 2009.

Puustinen, Pekka: Tarinoita finanssialalta -blogi. Maaliskuun 2014 päivitys. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://www.puustinen.org/2014\\_03\\_01\\_archive.html>](http://www.puustinen.org/2014_03_01_archive.html)

Rajaniemi, Jani: Organisaatiorakenne ja innovatiivisuus. Tutkimus organisaatiorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitokselle tehty väitöskirja. Tampere 2010. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://tampub.uta.fi/handle/10024/66600>](http://tampub.uta.fi/handle/10024/66600)

Rantala, Jukka & Pentikäinen, Teivo: Vakuutusoppi. Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy. Vammala 2003.

Robbins, Peter & O’Gorman, Colm: Innovating the innovation process: an organisational experiment in global pharma pursuing radical innovation. R & D Management Vol 45 Nro 1. 76-93. 2015.

Rogers, Everett M.: New Product Adoption and Diffusion. The Journal of consumer research. Vol 2 Nro 4. 290-301. 1976.

Rogers, Everett M.: Diffusion of Innovations. Fifth Ed. Free Press. New York 2003.

Rossi, Asta: Kulttuuristrategia. Kauppakamari. Helsinki 2012.

Rost, Katja; Hölzle, Katharina & Gemünden, Hans-Georg: Promotors or Champions? Pros and Cons of Role Specialisation for Economic Process. Schmalenbach Business Review Vol 59 Nro 4. 340-363. Lokakuu 2007.

Rytönen, Tommi: Riistetyt, hyljätyt, pelkääjät, epäilijät. Nooa Säästöpankin toimitusjohtajan kirjoitus Talouselämän Tebatti-osiossa. Toimittaneet Ainola, Olli ja Ruonala, Juha. 9/2014.

Räsänen, Keijo: Kehittyvä liiketoiminta. WS Bookwell Oy. Porvoo 2001.

Salminen, Airi: Multimediajärjestelmät: tutkimussuuntia ja -paradigmoja. Jyväskylän yliopiston professorin materiaalia konstruktivisesta tutkimusotteesta. Päivitetty 29.9.1997. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://users.jyu.fi/~airi/opetus/multimedia.html#luku4>](http://users.jyu.fi/~airi/opetus/multimedia.html#luku4)

Salonen, Veikko: Konstruktiivinen tutkimus. Oulun yliopiston professorin esitelmä konstruktiivisesta tutkimusotteesta. 2004. Saatavilla [www-osoitteessa: <media.tol.oulu.fi/video/jtmk/konstruktiivinen\\_tutkimus.ppt>](http://www-osoitteessa: <media.tol.oulu.fi/video/jtmk/konstruktiivinen_tutkimus.ppt>)

Sampo: Kertomus vuodesta 2008. Sampo-konsernin vuosikertomus 2008. Libris. Helsinki 2009.

Sapolsky, Harvey M.; Organizational Structure and Innovation. The Journal of Business. The University of Chicago Press. Vol 40 Nro 4. 497-510. 1967. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://www.jstor.org/stable/2351631>](http://www.jstor.org/stable/2351631)

Saunders, Mark; Lewis, Philip & Thornhill, Adrian: Research methods for business students. Fifth Edition. Pearson Education. Italia 2009. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://is.vsfs.cz/el/6410/let2014/BA\\_BSeBM/um/Research\\_Methods\\_for\\_Business\\_Students\\_5th\\_Edition.pdf#page=128>](http://is.vsfs.cz/el/6410/let2014/BA_BSeBM/um/Research_Methods_for_Business_Students_5th_Edition.pdf#page=128)

Schumpeter, Joseph A.: The Theory of Economic Development. An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Harvard University Press. Cambridge 1934.

Schumpeter, Joseph A: Capitalism, Socialism and Democracy. Luku seitsemän: Luovan tuhon prosessi. George Allen & Unwin Ltd. 1942/1954. Julkaistu Tutkijaliiton Tiede & Edistys (T & E) -aikakausjulkaisussa. Nro 1. 2009. Suomentanut Markku Koivusalo.

Slaughter, Sarah E.: Implementation of construction innovations. Building research & Information. Vol 28 Nro 1. 2-17. Lokakuu 2000.

Smart, Palie; Goffin, Keith; Kelliher, Clare; Kwaitkowski, Richard & Jaina, Joe: Creating a Culture of Innovation in AXA Ireland. ECCH Case study Nro 409-045-1. Cranfield University. Iso-Britannia 2009.

Smith, Roger: Innovate Like It's 1985. Innovation for Innovators. Research-Technology Management. Heinäkuu-elokuu 2014.

Stiglitz, Joseph E.: The Innovation Enigma. Project Syndicate. Maaliskuu 2014. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/joseph+e.+stiglitz+the+innovation+enigma/201403657004?ext=rss>](http://www.kauppalehti.fi/etusivu/joseph+e.+stiglitz+the+innovation+enigma/201403657004?ext=rss)

Storbacka, Kaj: The Solution Business Model. Boosting Organic Growth through Cross-functional Solution Sales. Talent Vectia Publication Series. Nro 2. Espoo 2013.

Storbacka, Kaj & Pennanen, Risto: Solution Business. Building a Platform for Organic Growth. Management for Professionals. Springer International Publishing. Sveitsi 2014.

Stähle, Pirjo: Professori Pirjo Stählen internet-sivut. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://www.stahle.fi>](http://www.stahle.fi)

Stähle, Pirjo & Grönroos, Mauri: Knowledge Management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY. Porvoo 1999.

Stähle, Pirjo & Kuosa, Tuomo: Systeemien itseuudistuminen – uutta ymmärrystä kollektiivien kehittymiseen. Aikuiskasvatus Vol 29 Nro 2. 104-115. 2009. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://www.stahle.fi/100309.pdf>](http://www.stahle.fi/100309.pdf)

Suni, Paavo & Ylä-Anttila, Pekka: Kilpailukyky ja globaalin toimintaympäristön muutos: Suomen koneteollisuus maailmantaloudessa. Etlan Keskusteluaiheita. Nro 1255. 19.8.2011. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/dp1255.pdf>](http://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/dp1255.pdf)

Tamminen, Rauno: Tiedettä tekemään! Atena. Jyväskylä 1993.

Tapiola: Vuosikertomus vuodelta 2009. Tapiola-ryhmän vuosikertomus, julkaistu 2010.

Tekes: E-Business logistics, visions, innovations and research. ELO – E-Business Logistics Technology Programme 2002-2005. Technology Review 196/2006. Painotalo Miktor. Helsinki 2006.

Tekesin internet-sivut. Innovaatorahoituskeskus Tekes. Palveluliiketoiminta. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/palveluliiketoiminta/>](http://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/palveluliiketoiminta/)

Tekes: Palveluliiketoiminnan sanasto. Vocabulary of Service Business. Serve-ohjelman teemaryhmän lopputuloksena syntynyt sanasto palveluliiketoiminnasta. 2009. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://www.tekes.fi/Julkaisut/palveluliiketoim\\_sanasto.pdf>](http://www.tekes.fi/Julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf)

The Economist: Financial Innovation: Special Report. Playing with fire. 25. helmikuuta 2012.

Tidd, Joe: Innovation Models. Paper 1: A Review of Innovation Models. Imperial College. Lontoo 2006. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://ict.udlap.mx/projects/cudi/sipi/files/Innovation%20models%20Imperial%20College%20London.pdf>](http://ict.udlap.mx/projects/cudi/sipi/files/Innovation%20models%20Imperial%20College%20London.pdf)

Tidd, Joe; Bessant, John & Pavitt, Keith: Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change. John Wiley & Sons. Chichester 2001.

Tieteen termipankin internet-sivut. Kielitiede: Diffuusiotutkimus. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://tieteentermipankki.fi/wiki/Kielitiede:diffuusiotutkimus>](http://tieteentermipankki.fi/wiki/Kielitiede:diffuusiotutkimus)

Tikkanen, Henriikki: Markkinoinnin johtamisen perusteet. Talentum. Helsinki 2005.

Tilastokeskuksen internet-sivut. Innovaatiotoiminta-käsitteen määritelmä. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://www.stat.fi/meta/kas/innovaatio\\_toim.html>](http://www.stat.fi/meta/kas/innovaatio_toim.html)

Toivonen, Marja & Tuominen, Tiina: Emergence of innovations in services. The Service Industries Journal. Vol 29 Nro 7. 887-902. 2009.

Treacy, Michael & Wiersema, Fred: The Discipline of Market Leaders. Choose your customers, narrow your focus, dominate your market. Addison-Wesley. Town of Reading 1996.

Urbany, Joel E. & Davis, James H.: Strategic Insight in Three Circles. Harvard Business Review. 28-30. Marraskuu 2007.

Uusitalo, Hannu: Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 7. painos. WSOY. Helsinki 2001.

Varis, Keijo: Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiomuutoksessa. Case-tutkimus. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakouluun tehty väitöskirja. Jyväskylä 2012. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4949-5>](http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4949-5)

Vasara, Petri; Hautamäki, Antti; Bergroth, Katja; Lehtinen, Hannele; Nilsson, Pia & Peuhkur, Laura: Suuri siirtymä. Uusia lähestymistapoja tietämysverkostojen kehittämiseen. Sitran

raportteja 79. Edita Prima Oy. Helsinki 2009. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti79.pdf>](http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti79.pdf)

Vesa, Markku: Innovaatiotoiminnan johtaminen rakennustuoteteollisuudessa. Tampereen teknillisen yliopiston rakennustekniikan laitoksen väitöskirja. Tampere 2014. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://URN.fi/URN:ISBN:978-952-15-3405-8>](http://URN.fi/URN:ISBN:978-952-15-3405-8)

Vilksa, Juuso: Vakuutusalan liiketoimintamallien patentointi Euroopan patenttisopimuksen soveltamisalueella. Pro gradu -tutkielma Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun vakuumustieteen pääaineeseen. 2013. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-23680>](http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-23680)

Wilson, James Q.: Innovation in Organization: Notes toward a Theory. Artikkelijulkaisussa Approaches to Organizational Design. Toimittanut Thompson, James D. University of Pittsburgh. 193-218. Pittsburgh 1966.

Witte, Eberhard: Organisation für Innovationsentscheidungen – Das Promotorenmodell. Schwartz. Göttingen 1973.

Yliherva, Jukka: Organisaation innovaatiokyvyn johtamismalli. Innovaatiokyvyn kehittäminen osana johtamisjärjestelmää. Oulun yliopiston tuotantotalouden osaston väitöskirja. Oulu 2004. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://herkules.oulu.fi/isbn9514273389/isbn9514273389.pdf>](http://herkules.oulu.fi/isbn9514273389/isbn9514273389.pdf)

Yliherva, Jukka: Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. Sitran raportteja 64. Edita Prima Oy. Helsinki 2006. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/Raportti64.pdf>](http://www.sitra.fi/julkaisut/Raportti64.pdf)

Ylikoski Tuire, Järvinen Raija & Rosti, Pirre: Hyvä asiakaspalvelu. Finva. Vammala 2006.

Zaltman, Gerald; Duncan, Robert & Holbek, Jonny: Innovations and organizations. Wiley. New York 1973.

Zeithaml, Valarie A. & Bitner, Mary Jo: Services Marketing. McGraw-Hill. Singapore 1996.

### **Haastattelut:**

Immonen, Antero: OP Palvelut Oy:n tuote- ja palvelukehityksen alaisen sujuvampi arki -yksikön pankkitoiminnan talkoomestarin haastattelu. Helsinki 20.3.2015.

Kivimäki, Mika: OP Palvelut Oy:n tuote- ja palvelukehityksen vahinkovakuuttamisen ja varallisuudenhoidon johtajan haastattelu. Helsinki 23.3.2015.

Saarikko, Kirsi: OP Palvelut Oy:n tuote- ja palvelukehityksen entisen innovaatiotoiminnan päävalmentajan, nykyisen strategisen portfolio päällikön haastattelu. Helsinki 23.3.2015.

Sipponen, Tuula: OP Palvelut Oy:n digitalisointiratkaisuiden alku-alustan portfolio päällikön haastattelu. Helsinki 23.3.2015.

Äijälä, Hanna: OP Osuuskunnan strategiatyön ja uudet liiketoiminnot -yksikön asiantuntijapäällikön ja tytäryhtiöiden Checkout Finland Oy:n ja Pivo Wallet Oy:n toimitusjohtajan haastattelu. Helsinki 20.3.2015.



**Muut lähteet:**

Karhinen, Reijo: puheet OP-Pohjola osk:n osuuskuntakokouksessa 20.3.2014 ja siihen liittyvä uutisointi. OP-Pohjola-ryhmän (sittemmin OP Ryhmän) pääjohtajan mietteitä toimialan murroksesta.

Kivimäki, Mika: Liiketoiminta-arvoa liiketoiminnalla (Creating business value through innovation activity). OP Palveluiden tuote- ja palvelukehityksen johtajan Aalto-yliopistolla pitämä OP Ryhmän innovaatiomatkan esitys vuodelta 2014. Tekijän hallussa.

Lohivesi, Kari: Toimialojen rakenteellinen murros: Muuttuneet strategiset haasteet. Fountain Parkin asiakasaamiaisella puhuneen Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun yliopistonlehtori KTT Kari Lohiveden vierailijaluento. Julkaistu 12.10.2012. Saatavilla [www-osoitteessa: <https://www.youtube.com/watch?v=rJRHCo22b5Y#t=120>](https://www.youtube.com/watch?v=rJRHCo22b5Y#t=120)

Lohivesi, Kari: Liiketoiminta-ajattelu ja strategiatyöskentely maailman murroksissa. Luentomateriaali Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun strategian perusteet -kurssille. 2015. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://personal.inet.fi/private/lohivesi/Kotisivu\\_files/Kuvat%20kotiwebbi/A1%202015%20SYP%201.pdf>](http://personal.inet.fi/private/lohivesi/Kotisivu_files/Kuvat%20kotiwebbi/A1%202015%20SYP%201.pdf)

Mesiranta, Nina: Tampereen yliopiston tutkijan, KTT Nina Mesirannan luento aiheesta Services Marketing – Social Media. 27.9.2010. Tampereen yliopisto.

Näsi, Salme: Liiketaloustieteen tutkimusotteet. Tampereen yliopiston professorin luentomateriaali kurssilta LASKS210 Yrityksen taloustieteellisen tutkimuksen perusteet. Syksy 2011.

Somersalmi, Veikko: Sähköpostihaastattelu pankki- ja vakuutusalan liiketoimintamalleista ja tietointensiivisyyden merkityksestä näille aloille. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun yliopistonlehtorin näkemyksiä finanssiliiketoiminnasta. 23.2.2015. Tekijän hallussa.

Ylikyyny, Tomi: Vahinkoriskit laskusuhdanteessa. Pohjola Vakuutuksen silloisen toimitusjohtajan esitys. Talousforum 2.4.2009.

Kaikki tutkielman sähköiset lähteet luettu 1.5.2015.

## LIITE 1: Puolistrukturoidun teemahaastattelun kysymykset

Haastattelu suoritetaan empiirisen aineiston keräämiseksi pro gradu -tutkielmaan nimeltä ”*Innovaatiotoiminnan organisointi finanssiryhmässä – Case OP Ryhmä*”. Tutkielma tehdään Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun tieteenalayksikköön (vakuutustiede).

Tutkielman tekijä KTK Juho Laine (myyntipäällikkö Pohjola Vakuutus Oy)

Päivämäärä . . . 2015 Haastateltavan nimi: Toimenkuva:

Puolistrukturoidun teemahaastattelun kysymykset:

- 1) Miten tärkeää innovaatiotoiminta on OP Ryhmälle? Miten se näkyy jokapäiväisessä toiminnassa?
- 2) Mikä ryhmän innovoinnissa on onnistunut, mihin tulisi kiinnittää huomiota?
- 3) Millainen on OP Ryhmän innovaatiostrategia ja mitkä ovat sen tavoitteet?
- 4) Millaisia **organisaatorakenteita** innovaatiotoimintaa varten on käytössä?
- 5) Mitkä seikat ovat olleet tärkeimpiä rakennettaessa nykyisiä organisaatorakenteita innovaatiotoiminnan edistämiseksi?
- 6) Ketkä kaikki innovointiin osallistuvat?
- 7) Ketkä ohjaavat innovaatiotoimintaa ja miten innovaatiotoimintaa johdetaan?
- 8) Onko pelkästään innovaatiotoimintaan keskittyneitä **henkilöitä**?
- 9) Millainen kulttuuri tukee ja mahdollistaa onnistuneen innovaatiotoiminnan?
- 10) Miten innovaatiokulttuuria jalkautetaan organisaatiossa?
- 11) Miten innovaatioita mitataan?
- 12) Palkitaanko innovatiivisuudesta ja miten?
- 13) Millaisia innovaatiotoimintaa tukevia **järjestelmiä** ryhmässä on?
- 14) Miten erilaiset haasteet innovaatioiden syntymisessä verrattuna innovaatioiden käyttöönottoon on huomioitu innovaatiotoiminnan organisoinnissa?
- 15) Onko inkrementaalisten ja radikaalien innovaatioiden käsittely erilaista? Miten?
- 16) Miten innovaatiotoiminnan organisoinnissa ideointivaihe ja käyttöönoton vaiheet eroavat toisistaan? (esim. luovuus vs. kontrolli)
- 17) Millainen on OP Palveluiden ja paikallisten osuuspankkien välinen dynamiikka esim. palveluinnovaatioiden synnyssä?